

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr

**Patrick Schuster**

**Risikomanagement**

**Eine theoretische  
Betrachtung**

Mittweida, 2012

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Risikomanagement Eine theoretische Betrachtung**

Autor:  
**Herr Patrick Schuster**

Studiengang:  
**Wirtschaftswissenschaften**

Seminargruppe:  
**BM06wBKA**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. René-Claude Urbatsch**

Zweitprüfer:  
**Prof. Dr. Johannes Stelling**

Einreichung:  
**Wien, 28.06.2012**

Verteidigung/Bewertung:  
**Mittweida, 2012**

## **Bibliographische Beschreibung**

Schuster, Patrick:

Risikomanagement

Eine theoretische Betrachtung. - 2012: - 60 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Bachelorarbeit, 2012

## **Kurzreferat**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Thema Risikomanagement. Es wird anfänglich auf die geschichtlichen und gesetzlichen Grundlagen des Risikomanagements eingegangen. Anschließend wird der genaue Prozessablauf geschildert. Der Prozessablauf besteht aus der Risikoidentifikation, der Risikobewertung, der Risikosteuerung und der Risikokontrolle. Zu Schluss wird noch der Inhalt nochmal zusammengefasst und es gibt einen kurzen Ausblick auf die Zukunft des Risikomanagements.

# Inhaltsverzeichnis

|  |            |
|--|------------|
| <b>Bibliographische Beschreibung .....</b>   | <b>II</b>  |
| <b>Kurzreferat.....</b>  | <b>II</b>  |
| <b>Inhaltsverzeichnis .....</b>  | <b>III</b> |
| <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>   | <b>V</b>   |
| <b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>   | <b>VI</b>  |
| <b>1 Einleitung .....</b>  | <b>1</b>   |
| 1.1 Problemstellung .....  | 1          |
| 1.2 Zielsetzung.....   | 1          |
| 1.3 Methodisches Vorgehen .....  | 1          |
| <b>2 Allgemeines zum Risikomanagement .....</b>  | <b>2</b>   |
| 2.1 Geschichtlicher Ursprung und Grundlagen des Risikomanagements .....                    | 2          |
| 2.1.1 Wurzeln des Risikobegriffs und Geschichte der Risikomanagementlehre .....            | 2          |
| 2.2 Grundlagen des Risikomanagements .....   | 5          |
| 2.2.1 Ziele, Aufgaben und Begriff des Risikomanagements .....                              | 6          |
| 2.2.2 Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements .....                                    | 9          |
| 2.2.2.1 Vorschriften für Unternehmen:.....   | 9          |
| 2.2.2.1.1 Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) .....  | 9          |
| 2.2.2.1.2 Corporate-Governance-Regeln .....  | 11         |
| 2.2.2.2 Vorschriften für Banken .....  | 12         |
| 2.2.2.2.1 Baseler Akkord (Basel I) und Baseler Ausschuss (Basel II) .....                  | 12         |
| 2.2.2.2.2 MaRisk.....  | 14         |
| 2.2.2.3 Vorschriften für Versicherungen .....  | 14         |
| 2.2.2.3.1 Solvency II .....  | 14         |
| 2.3 Risikowahrnehmung und Risikokommunikation .....  | 16         |
| 2.3.1 Risikowahrnehmung .....  | 16         |
| 2.3.2 Risikokommunikation .....  | 17         |
| <b>3 Der Risikomanagementprozess .....</b>   | <b>18</b>  |
| 3.1 Risikoidentifikation .....   | 19         |
| 3.1.1 Ziele und Aufgaben der Risikoidentifikation .....                                    | 20         |
| 3.1.2 Risikoarten/Risikofelder/Risikoursachen.....   | 21         |
| 3.1.3 Methoden und Instrumente der Risikoidentifikation .....                              | 25         |
| 3.1.3.1 Frühaufklärungssysteme zur Identifikation von Risikoquellen und Risikosignale..... | 25         |
| 3.1.3.2 Kollektionsmethoden .....  | 27         |
| 3.1.3.3 Analytische Methoden .....   | 28         |
| 3.1.3.4 Kreativitätsmethoden .....   | 28         |
| 3.2 Risikobewertung .....  | 30         |
| 3.2.1 Ziele und Aufgaben der Risikobewertung .....   | 31         |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 3.2.2    | Methoden und Instrumente der Risikobewertung ..... | 31        |
| 3.2.2.1  | Eintrittswahrscheinlichkeit.....                   | 32        |
| 3.2.2.2  | Scoring-Modelle.....                               | 33        |
| 3.2.2.3  | Kennzahlensysteme und Balanced Scorecard .....     | 34        |
| 3.2.2.4  | Value-at-Risk .....                                | 35        |
| 3.2.2.5  | Risikoaggregation .....                            | 37        |
| 3.3      | Risikosteuerung .....                              | 38        |
| 3.3.1    | Ziele und Aufgaben der Risikosteuerung .....       | 38        |
| 3.3.2    | Methoden und Strategien der Risikosteuerung .....  | 39        |
| 3.3.2.1  | Risikovermeidung .....                             | 40        |
| 3.3.2.2  | Risikoverminderung .....                           | 41        |
| 3.3.2.3  | Risikobegrenzung .....                             | 41        |
| 3.3.2.4  | Risikoüberwälzung.....                             | 42        |
| 3.3.2.5  | Risikoakzeptanz.....                               | 42        |
| 3.3.2.6  | Risikosteuerungsinstrumente.....                   | 42        |
| 3.4      | Risikokontrolle.....                               | 43        |
| 3.4.1    | Aufgaben der Risikokontrolle .....                 | 44        |
| 3.4.2    | Interne Revision .....                             | 44        |
| 3.4.3    | Berichtswesen .....                                | 45        |
| <b>4</b> | <b>Zusammenfassung/Ausblick.....</b>               | <b>45</b> |
| <b>5</b> | <b>Literaturverzeichnis.....</b>                   | <b>48</b> |
| <b>6</b> | <b>Selbstständigkeitserklärung .....</b>           | <b>52</b> |

## **Abbildungsverzeichnis**

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1: Entwicklungslinien der Risikomanagementforschung .....                | 5  |
| Abbildung 2: Überblick über die Umfeldfaktoren eines Unternehmens.....             | 6  |
| Abbildung 3: Unternehmensziele und Ziele des Risikomanagements .....               | 7  |
| Abbildung 4: Geforderte Bestandteile nach dem KonTraG .....                        | 10 |
| Abbildung 5: 3-Säulen-Modell nach Basel II .....                                   | 13 |
| Abbildung 6: Der Risikomanagementprozess .....                                     | 19 |
| Abbildung 7: Postulate der Risikoidentifikation .....                              | 21 |
| Abbildung 8: Modell 1 zur Risikokategorisierung .....                              | 23 |
| Abbildung 9: Modell 2 zur Risikokategorisierung .....                              | 24 |
| Abbildung 10: Modell 3 zur Risikokategorisierung .....                             | 25 |
| Abbildung 11: Generationen von Frühaufklärungssystemen .....                       | 27 |
| Abbildung 12: Methoden zur Risikoidentifikation .....                              | 30 |
| Abbildung 13: Quantifizierungsmethoden .....                                       | 32 |
| Abbildung 14: Darstellung einer Risk-Map.....                                      | 33 |
| Abbildung 15: Dichtefunktion und Value-at-Risk bei normalverteilten Risikowerten . | 36 |
| Abbildung 16: Berechnungsmethoden des Value-at-Risk .....                          | 37 |
| Abbildung 17: Risikosteuerungsstrategien.....                                      | 40 |
| Abbildung 18: Beispielhafte Kategorisierung von Risikosteuerungsinstrumenten ....  | 43 |

## **Abkürzungsverzeichnis**

|          |  |
|----------|--|
| Abs.     | Absatz   |
| Anm.     | Anmerkung  |
| AktG     | Aktiengesetz   |
| BaFin    | Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht                  |
| Basel I  | Der Baseler Ausschuss  |
| Basel II | Der Baseler Akkord   |
| bzgl.    | bezüglich  |
| COSO     | Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission |
| d. h.    | das heißt  |
| etc.     | et cetera  |
| EVT      | Extremwerttheorie  |
| FMEA     | Failure Mode and Effects Analysis                                |
| FTA      | Fault Tree Analysis  |
| F&E      | Forschung & Entwicklung  |
| gem.     | gemäß  |
| HGB      | Handelsgesetzbuch  |
| i.d.R.   | in der Regel   |
| i.e.S.   | im engeren Sinn  |
| i.w.S.   | im weiteren Sinn   |
| KonTraG  | Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich      |

|        |  |
|--------|--|
| KCI    | Key Control Indicator  |
| KPI    | Key Performance Indicator  |
| KRI    | Key Risk Indicator   |
| KWG    | Kreditwesengesetz  |
| MaH    | Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften      |
| MaIR   | Mindestanforderung an die Ausgestaltung der Internen Revision    |
| MaK    | Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft                       |
| MaRisk | Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Kreditinstitute |
| PublG  | Publizitätsgesetz  |
| RIM    | Risiko-Identifikations-Matrix                                    |
| VaR    | Value-at-Risk  |
| Verf   | Verfasser  |



# **1 Einleitung**

## **1.1 Problemstellung**

Nachdem 2007 weltweit eine Finanz- und Wirtschaftskrise ausgebrochen war, war täglich von Bankenkrisen, Bankenregulierung und Basel II (später auch Basel III) die Rede. Des Weiteren kam auch die Sprache auf die zahlreichen Privat- wie auch Unternehmensinsolvenzen und das damit verbundene fehlende Risikomanagement. Vor allem das Risikomanagement und die gesetzlichen Bestimmungen dazu interessieren mich und deswegen möchte ich diese Themen in der folgenden Bachelorarbeit bearbeiten und erklären.

## **1.2 Zielsetzung**

Ziel dieser Arbeit ist es, einen prägnanten Überblick über das Thema Risikomanagement zu geben. Es wird der Begriff *Risiko* erklärt und anschließend wird auf die Wurzeln dieses Wortes eingegangen. Außerdem werden die gesetzlichen Grundlagen aufgezeigt und die Schritte eines typischen Risikomanagementsystems erklärt.

Abschließend gibt es noch eine Zusammenfassung zu dem Thema und einen kurzen Ausblick auf die Zukunft des Risikomanagements.

## **1.3 Methodisches Vorgehen**

Da das Thema sehr breit gefächert ist, müssen viele Aspekte in der Arbeit abgedeckt werden. Aus diesem Zweck wird die Grundlagenforschung quantitativ angelegt. Dabei wird die Geschichte wie auch der aktuelle Stand des Risikomanagements erforscht. Die Arbeit und die Analyse werden auf unternehmerisches Risiko

eingegrenzt. Die Daten werden vorwiegend in der Bibliothek gewonnen, die Internetforschung beschränkt sich auf ein Minimum.

## **2 Allgemeines zum Risikomanagement**

### **2.1 Geschichtlicher Ursprung und Grundlagen des Risikomanagements**

Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit dem Thema Risikomanagement schon seit Anfang des 20. Jahrhunderts. Es wurde erkannt, dass es keine vollkommene Voraussicht auf zukünftige wissenschaftliche Geschehnisse gibt. Somit war auch keine Annahme der vollständigen Sicherheit möglich. Aus dieser Überlegung heraus entstand das Bedürfnis nach einem Risikomanagement.<sup>1</sup>

#### **2.1.1 Wurzeln des Risikobegriffs und Geschichte der Risikomanagementlehre**

Woher der Ursprung des Wortes *Risiko* kommt, ist nicht eindeutig geklärt. Es wird jedoch weitgehend angenommen, dass das Wort ursprünglich von den altgriechischen Wörtern *riscio* oder *rhiza* abstammt. *Riscio* bedeutet in etwa das Wort *Klippe* oder *zu umschiffende Klippe*. Eine Klippe an sich bedeutet noch keine Gefahr, jedoch die Entscheidung diese Klippe bewusst zu umsegeln, um einen kürzeren Weg zu haben, könnte ein bewusstes Risikohandeln darstellen. Das Wort *rhiza* hängt mit dem deutschen Wort *Wurzel* zusammen. Hier ist die Gefahr über eine Wurzel zu stolpern gemeint. Wahrscheinlich stammt der Risikobegriff vom frühitalienischen Wort *risicare* ab. Dies bedeutet übersetzt so viel wie *wagen* oder *Gefahr laufen* und weist auf eindeutige Entscheidungssituationen hin.<sup>2</sup> Die chinesischen Schriftzeichen

---

<sup>1</sup> Vgl. Kajüter (2012), S. 48f.

<sup>2</sup> Vgl. Allenspach (2006), S. 15f; Altenähr; Nguyen; Romeike (2009), S. 1.

*wei-ji* stehen für *Risiko*. Interessant ist, dass das *wei* im Deutschen *Gefahr* bedeutet und das *ji* mit *Chance* übersetzt werden kann.<sup>3</sup>

Heutzutage kann man Risiko im weiteren Sinn und im engeren Sinn differenzieren. Risiko i.w.S. stellt eine Unsicherheit dar. „Es existiert die Möglichkeit eines Abweichens von dem erwarteten Wert, das heißt positiv ergibt sich eine Chance, negativ resultiert eine Gefahr.“<sup>4</sup> Diese Chance ist mit einer Gewinnmöglichkeit verbunden, wohingegen das Risiko mit einer Verlustmöglichkeit behaftet ist.<sup>5</sup> Diese Unsicherheit lässt sich in Ungewissheit und Risiko i.e.S. aufteilen. Im Vergleich zur Ungewissheit, hat man beim Risiko i.e.S. Indikatoren, die einem die Eintrittswahrscheinlichkeit prognostizieren lässt.<sup>6</sup> Um es in einer Formel darzustellen:  $\text{Risiko} = \text{Eintrittswahrscheinlichkeit} \times \text{Schadensausmaß}$ .<sup>7</sup>

Wichtig ist jedoch, dass man Risiken eingeht um Chancen zu haben<sup>8</sup> und Leute, die nie ein Risiko eingehen, früher oder später unternehmerische Probleme haben werden.<sup>9</sup>

Die traditionelle Risikolehre fand ihren Ursprung Anfang des 20. Jahrhunderts. Hier legte man vor allem Wert den Risikobegriff und die Risikoursachen zu erklären. Zusätzlich wurden Risikoarten systematisiert und es wurden sich Maßnahmen zur Risikohandhabung überlegt. In den 1950er und 1960er wird der Ansatz des Risk Management geprägt. Der Begriff stammt aus den in amerikanischen Großunternehmen tätigen Risk Managern, die Versicherungsverträge besser aufeinander abstimmten, um mit den steigenden Versicherungsprämien und –kosten

---

<sup>3</sup> Vgl. Holzheu (1987), S. 7.

<sup>4</sup> Schmitz; Wehrheim (2006), S. 15f.

<sup>5</sup> Vgl. Diederichs (2010), S. 8.

<sup>6</sup> Vgl. Schmitz; Wehrheim (2006), S. 15.

<sup>7</sup> Haller (2009), S. 3.

<sup>8</sup> Vgl. Holzheu (1993), S. 264ff.

<sup>9</sup> Vgl. Zeitler (2000), S. 6.

fertig zu werden. Im europäischen Raum setzte sich dieser Ansatz erst in den 1970er Jahren in den Unternehmen durch. Nebenbei entwickelten sich die ersten Frühaufklärungssysteme. Der Fokus verschiebt sich mehr auf Risiko- und Chancenidentifikation, da sich die damaligen Kennzahlensysteme nicht mehr mit dem immer dynamisch werdenden Umfeld vereinbaren ließen. Somit werden nicht mehr nur reine Risiken erfasst, sondern erstmals auch Chancen wahrgenommen. Zwischen den 1980er Jahre und Mitte der 1990er Jahre wird versucht, alle Einzelmaßnahmen in ein Gesamtkonzept zu stecken. Das Risikomanagement wird jetzt als Teilsystem der Unternehmensführung angesehen und es werden funktionale, institutionelle und instrumentale Aspekte integriert. Ende der 1990er werden die Risikomanagementsysteme weiter ausgestaltet und an die gesetzlichen Anforderungen (siehe Punkt 2.3) angepasst.<sup>10</sup> In der folgenden Abbildung wird Entwicklung dargestellt:

---

<sup>10</sup> Vgl. Kajüter (2012), S. 50ff.

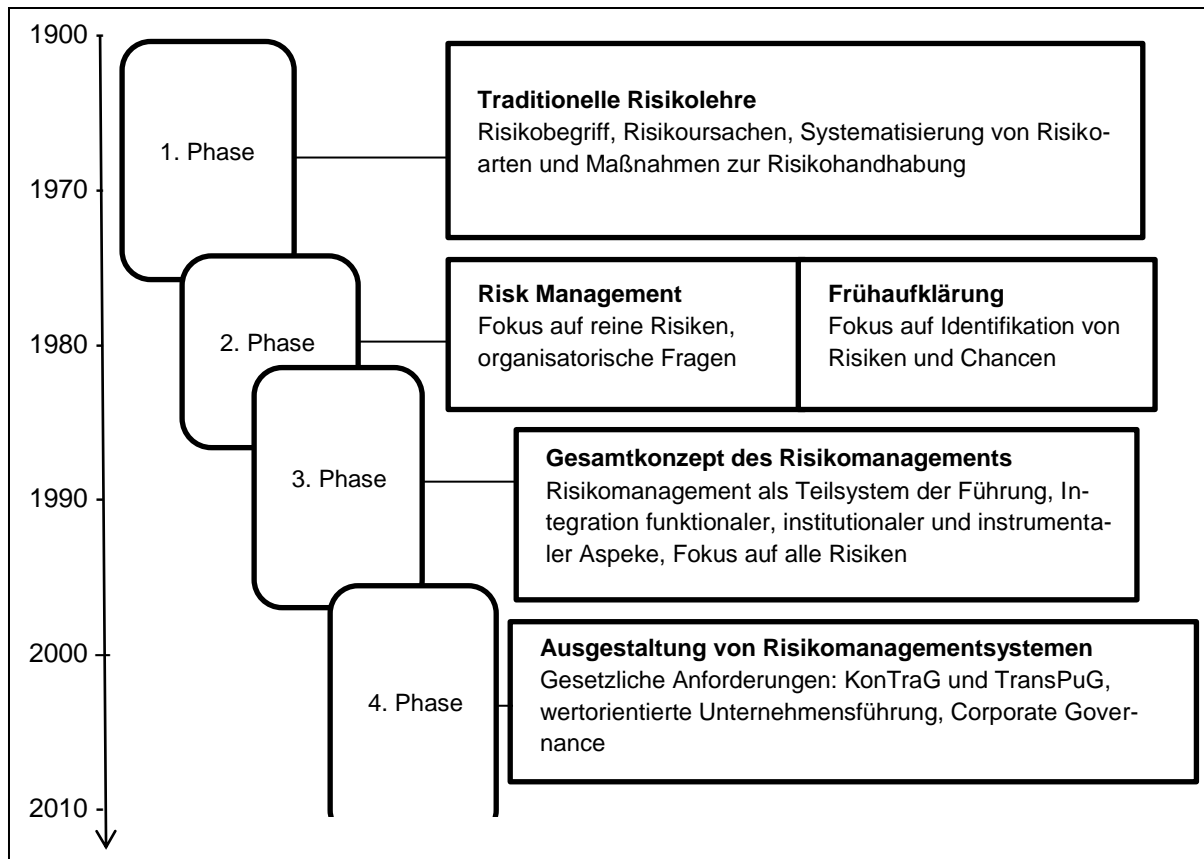


Abbildung 1: Entwicklungslinien der Risikomanagementforschung<sup>11</sup>

## 2.2 Grundlagen des Risikomanagements

Risikomanagement wird für Unternehmen jeglicher Art immer wichtiger. Seit Anfang des 21. Jahrhunderts steigt die Geschwindigkeit des Wandels immer mehr, jedoch nicht mehr stabil und kontinuierlich an. Außerdem wird dieser Wandel immer dynamischer und komplexer.<sup>12</sup> Somit haben viele Unternehmen Probleme mit Zeitgeist mitzuhalten. Allein in Österreich gingen im Zeitraum von 2000 bis 2010 durchschnittlich 6.100 Firmen pro Jahr in Insolvenz. Zwischen 2005 und 2010 waren es sogar rund 6.600 insolvente Unternehmen pro Jahr.<sup>13</sup> In Deutschland waren im Jahr 2010 zirka 32.000 Unternehmen insolvent.<sup>14</sup> Eine Ursache für die vielen Insolvenzen ist die geringe Eigenkapitalquote der Unternehmen. Wenn das

<sup>11</sup> Kajüter (2012), S. 53.

<sup>12</sup> Vgl. Diederichs (2012), S. 7.

<sup>13</sup> Wirtschaftskammer Österreich (2011).

<sup>14</sup> Statistisches Bundesamt (2012).

Eigenkapital im Vergleich zur Bilanzsumme zu niedrig ist, dann hat das Unternehmen auch eine schlechte Risikotragfähigkeit.<sup>15</sup> Unter Risikotragfähigkeit versteht man die Abdeckung aller wesentlichen Risiken durch das Risikokapital, was bei vielen Unternehmen das Eigenkapital ist.<sup>16</sup>

Zusätzlich wird die Unternehmensumwelt immer komplexer. „Wirtschaftssubjekte sind weltweit miteinander vernetzt und sich ständig wandelnden wirtschaftlichen, technischen, politischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ausgesetzt.“<sup>17</sup> In der folgenden Abbildung erkennt man, mit welchen Umfeldfaktoren ein Unternehmen heute konfrontiert ist.

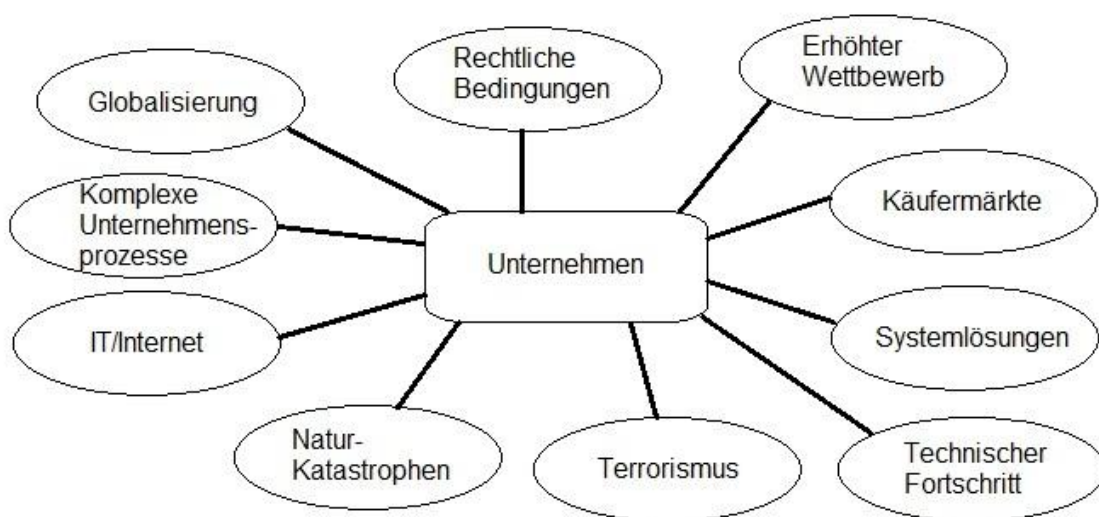


Abbildung 2: Überblick über die Umfeldfaktoren eines Unternehmens<sup>18</sup>

### 2.2.1 Ziele, Aufgaben und Begriff des Risikomanagements

„Ein erfolgreiches Risikomanagement ist nur bei zielorientierten Unternehmen möglich.“<sup>19</sup> Die Risikomanagementziele leiten sich von den Unternehmenszielen ab

<sup>15</sup> Vgl. Schneck (2010), S. 19.

<sup>16</sup> Vgl. Altenähr; Nguyen; Romeike (2009), S. 15ff.

<sup>17</sup> Schneck (2010), S. 15f.

<sup>18</sup> Schneck (2010), S. 16.

<sup>19</sup> Romeike (2003b), S. 150.

und dürfen nicht isoliert betrachtet werden. Die Unternehmensziele können in drei Kategorien eingeordnet werden. Es gibt leistungswirtschaftliche, finanzielle und soziale Unternehmensziele. Dementsprechend können auch die Ziele des Risikomanagements abgeleitet werden: Sicherung der Existenz des Unternehmens und Sicherung des Unternehmenserfolges. Außerdem müssen die künftigen Erfolge des Unternehmens gesichert werden und die Risikokosten gesenkt werden. Des Weiteren müssen soziale Ziele erreicht werden und die Risikotragfähigkeit muss durch angemessene Eigenkapitalausstattung optimiert werden.<sup>20</sup>

In der folgenden Abbildung sieht man die genauen Unternehmensziele und Ziele des Risikomanagements:

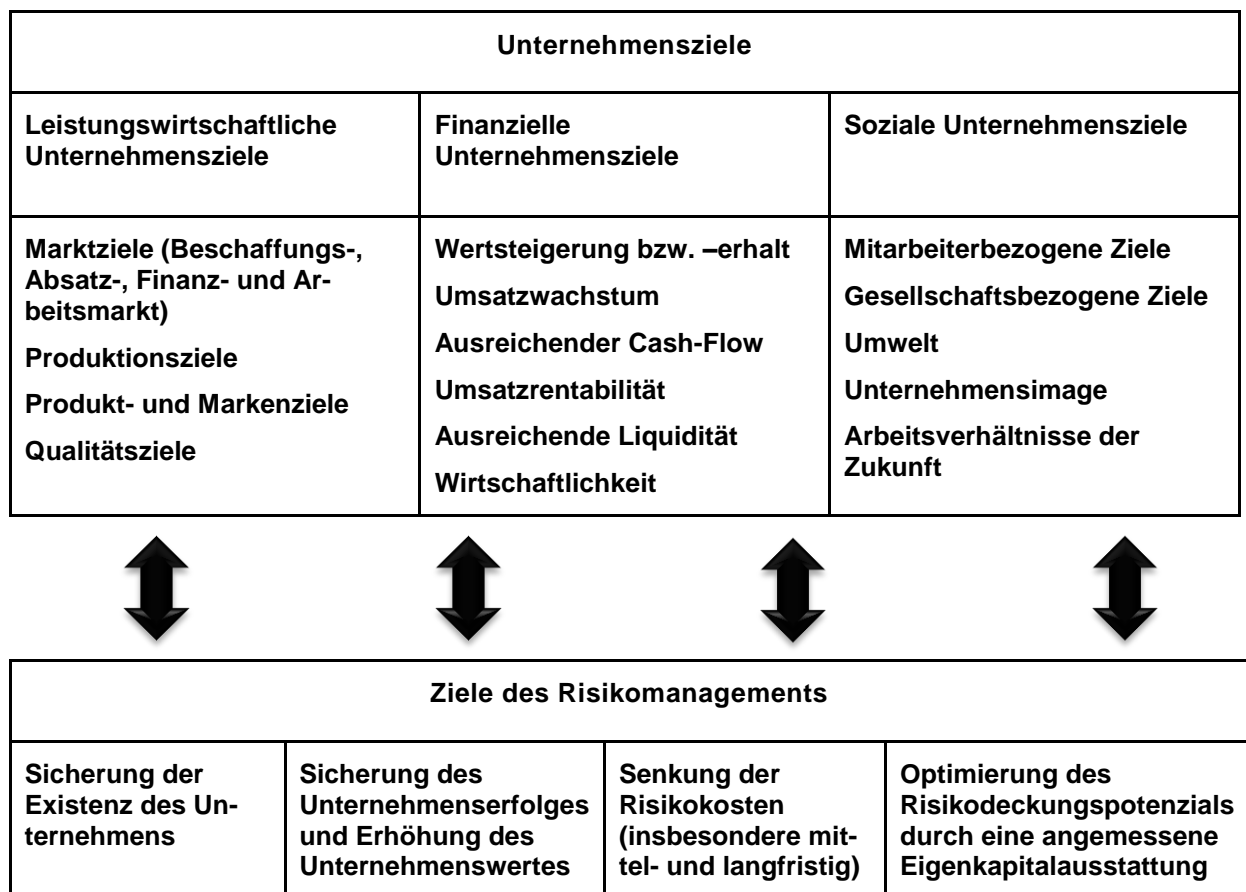


Abbildung 3: Unternehmensziele und Ziele des Risikomanagements<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Vgl. Romeike (2003b), S. 150f; Diederichs (2012), S. 12f.

<sup>21</sup> Romeike (2003), S. 151.

„Das Ziel des Risikomanagements ist es dabei nicht, Risiken um jeden Preis zu vermeiden; vielmehr sollen Risiken frühzeitig erkannt und bewertet werden, damit ein bewusster Umgang mit ihnen möglich ist.“<sup>22</sup>

Die Aufgabe des Risikomanagements ist demnach die Erfüllung der Risikomanagementziele. Werden die Ziele nicht erreicht, ist damit die ganze Existenz des Unternehmens gefährdet. Hier ist es sehr wichtig, dass die Unternehmensführung die Risiken kommuniziert und somit hilft, ein unternehmensweites Risikobewusstsein zu entwickeln.<sup>23</sup>

Somit kann man den Begriff des Risikomanagements folgendermaßen definieren: „Das Risikomanagement als immanenter Bestandteil der Unternehmensführung stellt die Integration organisatorischer Maßnahmen, risikopolitischer Grundsätze sowie die Gesamtheit aller führungsunterstützenden Planungs-, Koordinations-, Informations- und Kontrollprozesse dar, die auf eine systematische und kontinuierliche Identifikation, Beurteilung, Steuerung und Überwachung unternehmerischer Risikopotenziale abzielen und eine Gestaltung der Risikolage des Unternehmens mit dem Ziel der Existenzsicherung ermöglichen.“<sup>24</sup>

Wichtig bei dieser Definition ist, dass die Unternehmensführung maßgeblich für die Implementierung und die Funktionalität des Risikomanagementsystems im Unternehmen verantwortlich ist. Der zweite wesentliche Punkt ist, dass der Risikomanagementprozess die Punkte Risikoidentifikation, -beurteilung, -steuerung

---

<sup>22</sup> Schneck (2010), S. 19.

<sup>23</sup> Diederichs (2012), S. 13f.

<sup>24</sup> Ebenda, S. 15



und –überwachung beinhaltet.<sup>25</sup> Diese Unterprozesse werden ausführlich im Punkt 3. beschrieben.

## **2.2.2 Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements**

Nachdem Anfang der 1990er Jahre eine große Zahl der Unternehmen in Krisen geschlittert waren und sich zusätzlich die Unternehmensinsolvenzen häuften, waren die Gesetzgeber gefordert, einheitliche Gesetze für Unternehmen, Banken und Versicherungen zu gestalten.<sup>26</sup> In dem nächsten Punkt werden die wichtigsten Gesetzesauflagen im Unternehmens- und Bankenbereich aufgezeigt und es wird außerdem kurz die Reform Solvency II für Versicherungen erklärt.

### **2.2.2.1 Vorschriften für Unternehmen**

#### **2.2.2.1.1 Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)**

Nachdem Anfang der 1990er Jahre die Zahl insolventer Unternehmen in Deutschland ständig anstieg und viele Unternehmen unzureichend beurteilte Kontroll- und Überwachungssysteme hatten, wurde am 01.05.1998 das KonTraG vom deutschen Bundestag verabschiedet. Mit diesem Gesetz wurden Vorstände von Aktiengesellschaften sowie Geschäftsführer anderer Gesellschaftsformen<sup>27</sup> (am häufigsten operative Tochtergesellschaften von AGs mit der Rechtsform einer GmbH)<sup>28</sup>. Das Gesetz wurde sowohl im deutschen Aktiengesetz (§ 91 Abs. 2 AktG) wie auch im Handelsgesetzbuch (§§ 289 und 317) verankert.

---

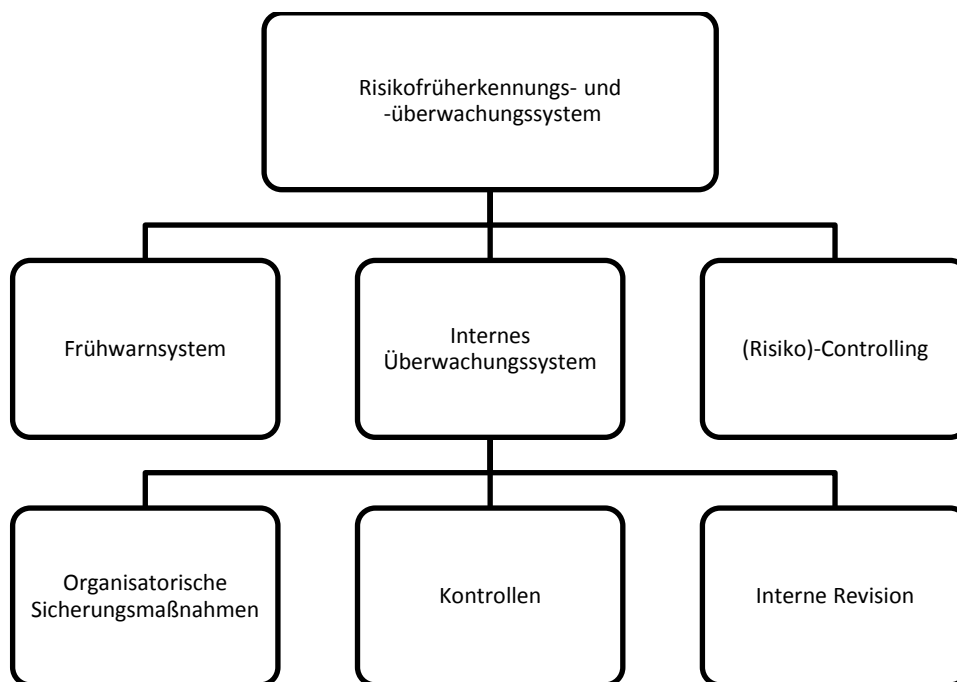
<sup>25</sup> Vgl. Diederichs (2012), S. 15.

<sup>26</sup> Vgl. Schneck (2010), S. 33ff.

<sup>27</sup> Vgl. Schmitz; Wehrheim (2006), S. 20.

<sup>28</sup> Vgl. Diederichs (2012), S. 33.

In dem Gesetz wird ein angemessenes Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystem verpflichtend vorgeschrieben. Dieses System besteht aus einem Frühwarnsystem, einem internen Überwachungssystem und einem (Risiko)-Controlling. Wie man in der folgenden Abbildung erkennt, wird das interne Überwachungssystem nochmal in organisatorische Sicherungsmaßnahmen, Kontrollen und einer internen Revision aufgeteilt.



**Abbildung 4: Geforderte Bestandteile nach dem KonTraG<sup>29</sup>**

„Jede Gesellschaft, die einen Lagebericht zu erstellen hat, d. h. mittelgroße und große Kapitalgesellschaften im Sinne der Größenkriterien des § 267 HGB sowie die Unternehmen gem. § 1 PubLG, muss die voraussichtlichen Entwicklungen mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken im Lagebericht beurteilen und erläutern sowie die hierzu getroffenen Annahmen darstellen.“<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Dieterichs (2012), S. 32, in Anlehnung an Lück, Wolfgang (1998): Elemente eines Risiko-Managements. Die Notwendigkeit eines Risiko-Managementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG).

<sup>30</sup> Schmitz, Wehrheim (2006), S. 21 nach § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB.

Neben dem so genannten Risikobericht muss jeder Lagebericht einen Wirtschaftsbericht enthalten. In diesem werden der Geschäftsverlauf und die Geschäftslage des Unternehmens vermittelt. Zusätzlich kann der Lagebericht einen Nachtragsbericht (das sind Vorgänge von besonderer Bedeutung nach dem Bilanzstichtag), einen Prognosebericht (hier ist die voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens gemeint), einen Forschungsbericht über Forschung und Entwicklung, einen Zweigniederlassungsbericht und einen Zusatzbericht über sonstige freiwillige Zusatzangaben enthalten.<sup>31</sup>

#### 2.2.2.1.2 Corporate-Governance-Regeln

Unter Corporate Governance versteht man die Führung und Überwachung eines Unternehmens. Demnach regelt Corporate Governance alle Vorgaben, die zwischen den Eigentümer eines Unternehmens und den ausführenden Organen (Vorstände, Geschäftsführer) gelten. In vielen Ländern wurden aus diesen Prinzipien und Standards eigene Regelungen erarbeitet. In der USA gibt es den COSO Report, in Großbritannien den Cadbury Report und in Österreich den österreichischen Corporate-Governance-Kodex. In Deutschland gibt es ebenfalls einen Corporate-Governance-Kodex, dieser ist aber wie die anderen Regelungen und im Vergleich zum KonTraG kein zwingendes Gesetz und stellt somit kein zwingendes Recht dar. Lediglich börsennotierende Unternehmen sind per Gesetz verpflichtet einmal im Jahr bekannt zu geben, ob sie die Empfehlungen des Kodex eingehalten haben. Dies dient im Interesse der Aktionäre. Durch den Kodex ist das Unternehmen und vor allem die Unternehmensführung gefordert Risiken rechtzeitig zu erkennen. Der Vorteil des Corporate-Governance-Kodex ist es für Unternehmen, dass sie

---

<sup>31</sup> Vgl. Diederichs (2012), S. 36 nach § 289 HGB.

transparenter werden und somit national wie auch international interessanter machen.<sup>32</sup>

#### 2.2.2.2 Vorschriften für Banken

##### 2.2.2.2.1 Baseler Akkord (Basel I) und Baseler Ausschuss (Basel II)

Der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht hat im Jahr 1988 Basel I erlassen. Unter Basel I versteht man den Beschluss, dass Banken ausreichend Eigenkapital zur Verfügung haben, um mögliche Unternehmensinsolvenzen und Kreditausfälle abfedern zu können. Kredite mussten mit 8 % Eigenkapital unterlegt werden. Jedoch hatte Basel I einige Schwächen. So wurden operationelle Risiken und individuelle Kreditrisiken nicht oder nur wenig berücksichtigt. Nicht jeder Kredit sollte gleich bewertet werden. Außerdem wurden die tatsächlichen Risikoprofile der einzelnen Banken zu wenig beachtet. Um dies auszugleichen ist am 31.12.2006 Basel II in Kraft getreten. Basel II ist ein aus drei Säulen bestehendes Konstrukt.<sup>33</sup>

Die erste Säule umfasst die Mindestkapitalanforderungen für Kreditrisiken, Marktrisiken und operativen Risiken. So wird nicht mehr der Pauschalprozentsatz von 8 % bei der Berechnung von dem Eigenkapital genommen, sondern der der Bonität des Kreditnehmers entsprechende Prozentsatz. Die Bonität entsteht durch bankinterne und externe Ratings, bei denen Risikoprofile der Unternehmen entstehen, die um einen Kredit ansuchen.<sup>34</sup>

Die zweite Säule befasst sich mit dem Überwachungsprozesses durch die Bankenaufsicht. Es wird das Verfahren der Risikobeurteilung von gewährten Krediten

---

<sup>32</sup> Vgl. Romeike (2003a), S. 72f.

<sup>33</sup> Vgl. Hull (2011), S. 275ff; Schmitz, Wehrheim (2006), S. 22ff; Romeike (2003a), S. 74ff; Schneck (2010), S. 45ff; Zeitler (2000), S. 7.

<sup>34</sup> Vgl. Schmitz, Wehrheim (2006), S. 22.

direkt vor Ort von der Bankenaufsicht geprüft. Außerdem wird die Risikosituation des Kreditinstitutes selbst analysiert.<sup>35</sup>

Die dritte Säule beinhaltet die erweiterte Offenlegung. „Sämtlichen Kreditinstituten werden gestiegene Auflagen hinsichtlich einer umfassenderen Veröffentlichung ihrer Geschäftsentwicklung vorgegeben, die die Transparenz und den Wettbewerb am Markt unter gleichen Bedingungen fördern sollen, ohne die Marktdisziplin zu gefährden.“<sup>36</sup> Kreditinstitute müssen für erhöhte Markttransparenz sorgen, indem sie ihre Geschäftsentwicklung, Eigenkapital- und Risikolage in regelmäßigen Abständen offenlegen.

Das 3-Säulen-Modell wird in der nächsten Abbildung dargestellt.

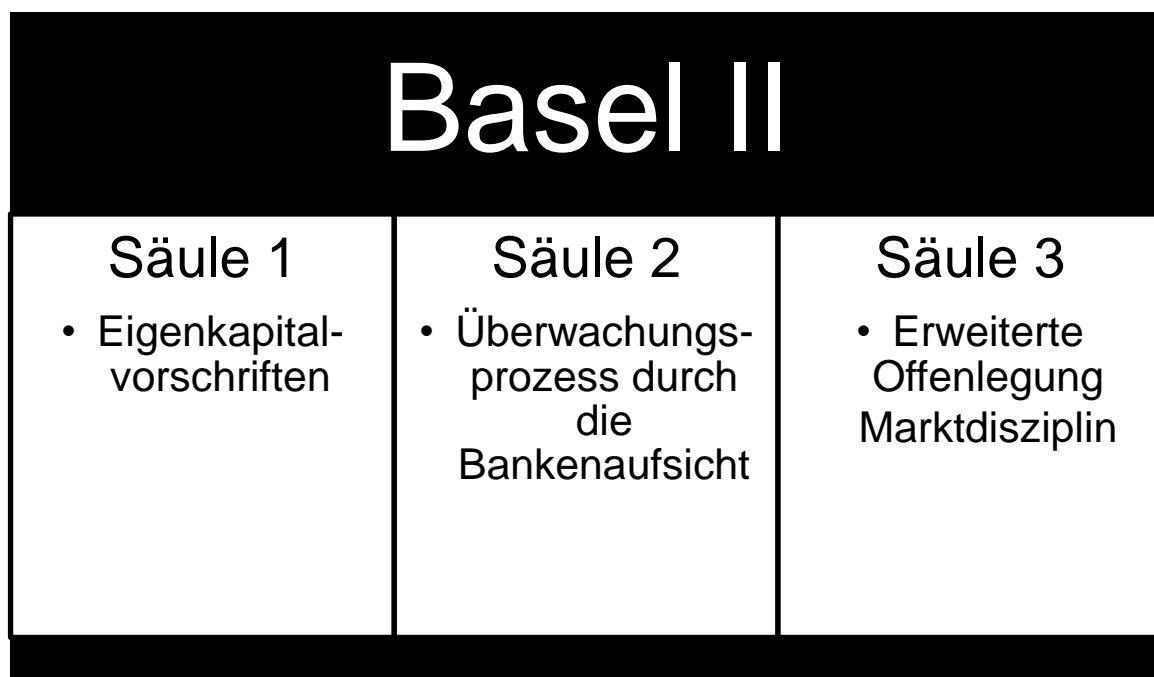


Abbildung 5: 3-Säulen-Modell nach Basel II<sup>37</sup>

<sup>35</sup> Vgl. Schmitz, Wehrheim (2006), S. 22.

<sup>36</sup> Vgl. Schmitz, Wehrheim (2006), S. 22.

<sup>37</sup> Quelle: in Anlehnung an Schneck (2010), S. 46.

#### 2.2.2.2 Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Kreditinstitute (MaRisk)

Die Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Kreditinstitute (MaRisk) ist am 20.12.2005 durch die deutsche Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) veröffentlicht worden. In den Verwaltungsanweisungen wird die Ausgestaltung des Risikomanagements in deutschen Kreditinstituten spezifiziert. Dies entspricht der Umsetzung der zweiten Säule von dem 3-Säulen-Modell nach Basel II. Das betrifft vor allem die Risikotragfähigkeit, die Risikostrategie und das interne Kontrollsystem von Kreditinstituten. Zu dem Zweck wurden einige geltende Aufsichtsnormen im § 25a KWG (Kreditwesengesetz) konkretisiert. Dabei handelte es sich um die Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK), die Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften (MaH) und die Mindestanforderung an die Ausgestaltung der Internen Revision (MaIR). Außerdem sind in der MaRisk Regeln definiert, die die interne Revision, Dokumentationspflicht und die Aufbau- und Ablauforganisation von Banken betrifft.<sup>38</sup>

#### 2.2.2.3 Vorschriften für Versicherungen

##### 2.2.2.3.1 Solvency II

Die einheitlichen Solvabilitätsvorschriften (Solvency II) innerhalb der EU wurden 2009 verabschiedet. Unter Solvabilität versteht man im Allgemeinen die Eigenmittelausstattung von Versicherungsunternehmen. Nachdem viele Versicherungsunternehmen neuen Gefahren ausgesetzt waren, wie vermehrte Naturkatastrophen, turbulente Kapitalmarktentwicklungen oder eine erhöhte Terrorgefahr, wurde das Thema immer brisanter. Ähnlich wie bei Basel II stand der

---

<sup>38</sup> Vgl. Schneck (2010), S. 49ff.

Wunsch nach angemesseneren Bewertungen und Eigenkapitalshinterlegung im Vordergrund. Demnach gibt es auch ein Drei-Säulen-Modell, das dem Drei-Säulen-Modell nach Basel II sehr ähnlich ist.<sup>39</sup>

Die erste Säule befasst sich mit den Kapitalanlageforderungen. Diese Forderungen stehen in direkter Abhängigkeit mit Kapitalanlage Risiken, versicherungstechnische Risiken, Asset-Liability-Mismatch Risiken, Kreditrisiken und operationalen Risiken. Ziel dieser Säule ist es, die Versicherungsnehmer vor möglichen Versicherungsausfällen zu schützen, da durch ein erhöhtes Mindestkapital, Versicherungen nicht mehr so schnell insolvent werden.<sup>40</sup>

Die zweite Säule ist für den Aufsichtsprozess zuständig und in zwei Aspekte aufzuteilen. Im Aspekt eins werden die Vorschriften für die Prozesse des Risikomanagements und die Vorschriften der Risikokontrolle durch die Aufsichtsbehörde abgeklärt. Im zweiten Aspekt wird auf die Anforderungen an den aufsichtsrechtlichen Überprüfungsprozess eingegangen.<sup>41</sup>

Die dritte Säule befasst sich wieder mit der Marktdisziplin. Auch hier werden Vorschriften zu einer verstärkten Offenlegungs- und Publizitätspflicht der Versicherungsunternehmen vorgeschrieben. Dies soll die Transparenz der Unternehmen erhöhen und somit dem Versicherungsnehmer einen besseren Einblick in das Unternehmen ermöglichen.

Es folgt eine Abbildung des 3-Säulen-Modelles der Versicherungswirtschaft:

---

<sup>39</sup> Vgl. Altenähr; Nguyen; Romeike (2009), S. 21ff; Hull (2011), S. 289ff.

<sup>40</sup> Vgl. Altenähr; Nguyen; Romeike (2009), S. 24f.

<sup>41</sup> Altenähr; Nguyen; Romeike (2009), S. 25.

# Solvency II

| Säule 1  | Säule 2   | Säule 3  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Kapitalanforderungen</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Mindestkapital</li><li>• Zielkapital:<br/>Standardmodell bzw.<br/>internes Modell</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Aufsichtsprozess</b></li><li>• Risikomanagement<br/>und interne Kontrolle</li><li>• Aufsichtsprozess</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Marktdisziplin</li><li>• Offenlegungs-<br/>vorschriften</li><li>• Förderung von<br/>Markttransparenz</li></ul> |

Abbildung 6: Drei Säulen Modell der Versicherungswirtschaft (Solvency II)<sup>42</sup>

## 2.3 Risikowahrnehmung und Risikokommunikation

### 2.3.1 Risikowahrnehmung

Unter Risikowahrnehmung versteht man die Auffassung der Risiken durch den Menschen. Man kann in der Risikowahrnehmung zwischen „objektiver“ und „konstruierter“ Sichtweise unterscheiden. Einfach gesagt, besteht die „objektive“ Sichtweise unabhängig vom Menschen und seiner Wahrnehmung, während bei der „konstruierten“ Sichtweise dem Mensch die Risiken selber bewusst wird und diese von Mensch zu Mensch unterschiedlich beurteilt.<sup>43</sup> Risikowahrnehmung kann jedoch auch institutionalisiert werden. So wird die Bewertung von risikobehafteten Sachverhalten innerhalb einer Organisation oder eines Unternehmens ausgeübt.

---

<sup>42</sup> Altenähr; Nguyen; Romeike (2009), S. 24.

<sup>43</sup> Vgl. Holzheu; Wiedemann (1993), S. 11.



Beispielsweise Ratingagenturen wie Moody's, Standard & Poor's oder Fitch Ratings fallen unter dem Begriff der institutionalisierten Risikowahrnehmung.<sup>44</sup>

### **2.3.2 Risikokommunikation**

„Risikokommunikation umfasst alle Kommunikationsprozesse, welche die Identifikation, Analyse, Bewertung und das Management von Risiken sowie die dafür notwendigen Voraussetzungen und Beziehungen zwischen den daran beteiligten Personen, Gruppen und Institutionen zum Gegenstand haben.“<sup>45</sup>

Risikokommunikation hat vier große Aufgabenfelder.<sup>46</sup>

1. Information über Risiken: Hier werden die Betroffenen über gewisse Risiken aufgeklärt.
2. Initiierung von Verhaltensänderungen und Vorsorgemaßnahmen: Darunter versteht man die Förderung von Vorsorge- und Schutzmaßnahmen bei Gefahren und zusätzlich soll sich auch das Verhalten der Betroffenen ändern.
3. Informationen bei Notfällen und Katastrophen: Wenn Notfälle oder Desaster auftreten müssen die Betroffenen mit den wichtigsten Informationen schnell erreicht werden.
4. Gemeinsame Problem- und Konfliktlösung: Im Gegensatz zu den vorherigen Punkten wird bei diesem Punkt auf einen Dialog zwischen allen Beteiligten und Betroffenen gezielt. Dadurch soll es gemeinsame Strategien und Lösungen für die Probleme und Konflikte geben.

---

<sup>44</sup> Vgl. Holzheu (1993), S. 270ff.

<sup>45</sup> Haller (2009), S. 10.

<sup>46</sup> Vgl. Schütz; Wiedemann (1995): Konstruktion von Risiken und Kommunikation über Risiken; zitiert nach Haller (2009), S. 10f.

Ziel der Risikokommunikation ist die Sensibilisierung der Risikowahrnehmung der Öffentlichkeit und gleichzeitig die sorgfältige Beobachtung von möglichen Gefahren.<sup>47</sup>

Im Unternehmen nimmt die Risikokommunikation eine wichtige Stelle in der Risikofrüherkennung und Risikoüberwachung ein. Wichtige Informationen müssen unverzüglich an die Entscheidungsträger weitergeleitet werden, wobei auch der direkte Weg zu dem Träger zu suchen ist und nicht der Weg über die verschiedenen Hierarchien. Zusätzlich sollte bei unbewältigten Risiken eine ausführliche Risikoberichterstattung in schriftlicher, somit nachweisbarer, Form erfolgen.<sup>48</sup> Weitere Anforderungen der Risikoberichterstattung sind die Empfängerorientiertheit, Vollständigkeit, Genauigkeit, Schnelligkeit und Wirtschaftlichkeit der Meldung. Es ist dann die Aufgabe des Entscheidungsträgers die Informationen an das restlichen Unternehmen weiter zu leiten.<sup>49</sup>

### **3 Der Risikomanagementprozess**

Der Risikomanagementprozess ist der Kern des Risikomanagements. Der Prozess besteht aus der ständigen Identifikation, Beurteilung, Steuerung und Überwachung der Risiken.<sup>50</sup> Wie man in der nächsten Abbildung sieht, ist der Risikomanagementprozess ein sich ständig in sich selber wiederholender Prozess.<sup>51</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. Haller (2009), S. 10.

<sup>48</sup> Vgl. Diederichs (2010), S. 44f.

<sup>49</sup> Vgl. Kajüter (2011), S. 178ff.

<sup>50</sup> Vgl. Diederichs (2010), S. 13.

<sup>51</sup> Quelle fehlt!!!!

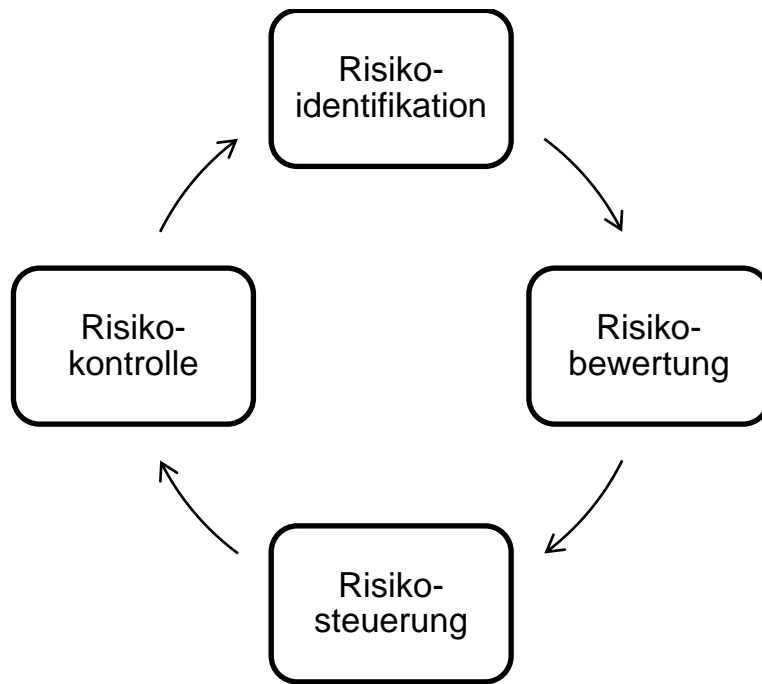


Abbildung 6: Der Risikomanagementprozess<sup>52</sup>

Im nächsten Kapitel werden die Teilprozesse Risikoidentifikation, Risikobeurteilung, Risikosteuerung und Risikoüberwachung genau beschrieben.

### 3.1 Risikoidentifikation

Unter Risikoidentifikation versteht man die bewusste und vollständige Erkennung und Erfassung aller Gefahrenquellen, Störpotenziale und Schadensursachen, die sich auf das Erreichen der Unternehmensziele negativ auswirken können. In der Risikoidentifikation sollten alle Einzelrisiken analysiert werden, jedoch darf die Wirkungszusammenhänge der Risiken nicht außer Acht gelassen werden. Nachdem die Risikoidentifikation der erste Schritt im Risikomanagementprozess ist, kann der ganze Prozess nur so gut sein wie die Identifikation. Schließlich werden nicht

---

<sup>52</sup> Vgl. Grüll et al. (2002), S. 75.

identifiziert Risiken nicht weiter beachtet, woraufhin sich eine mögliche Existenzbedrohung ergeben kann.<sup>53</sup>

### **3.1.1 Ziele und Aufgaben der Risikoidentifikation**

„Das Ziel der Risikoidentifikation besteht (...) in einer möglichst strukturierten und detaillierten Erfassung aller Risikopotenziale der unternehmerischen Aktivitäten einschließlich ihrer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge (Risikointerdependenzen), die die Strategien und Ziele gefährden.“<sup>54</sup>

Demensprechend ist die Aufgabe des Risikomanagements alle internen und externen Risiken fortlaufend zu erfassen und zu dokumentieren. Selbst scheinbar unwesentliche Risiken muss eine Beachtung geschenkt werden, denn sie können sich in Wechselwirkung mit anderen Risiken zu einem unternehmensgefährdeten Risiko entwickeln.<sup>55</sup>

Die Risikoidentifikation muss eine vollständige, genaue und lückenlose Aufdeckung der Risiken gewährleisten. Zusätzlich müssen alle risikorelevanten Informationen so schnell wie möglich erkannt und weitergegeben werden. Risiken sind oft schwer zu beeinflussen, weswegen sie auf keinen Fall zu unterschätzen sind. Der Empfänger der Informationen muss die Informationen ohne Widerstand aufnehmen, sonst besteht die Gefahr, dass wichtige Informationen nicht mehr überbracht werden. Risikorelevante Sachverhalte müssen in regelmäßigen Abständen in systematischen und standardisierten Prozessen identifiziert werden. Jedoch muss der Prozess flexibel genug sein, um sich ändernden Rahmenbedingungen anpassen zu können. Problematisch ist es, nur die wesentlichen Risiken vertiefend zu verfolgen, nachdem

---

<sup>53</sup> Vgl. Diederichs (2010), S. 94ff; Gleißner (2011), S. 61ff; Kajüter (2011), S. 155ff; Romeike (2003c), S. 165ff; Schneck (2010), S. 34, Zeitler (2003), S. 8.

<sup>54</sup> Diederichs (2010), S. 94.

<sup>55</sup> Diederichs (2010), S. 94f.

sich auch unwesentliche Risiken als existenzbedrohend erweisen können. Jedoch dürfen die Kosten für unwesentliche Risiken nicht explodieren, denn das Unternehmen muss wirtschaftlich agieren. Die vorher angeführten Punkte werden als Postulate der Risikoidentifikation geführt und sind in der folgenden Abbildung nochmal anschaulich dargestellt.<sup>56</sup>

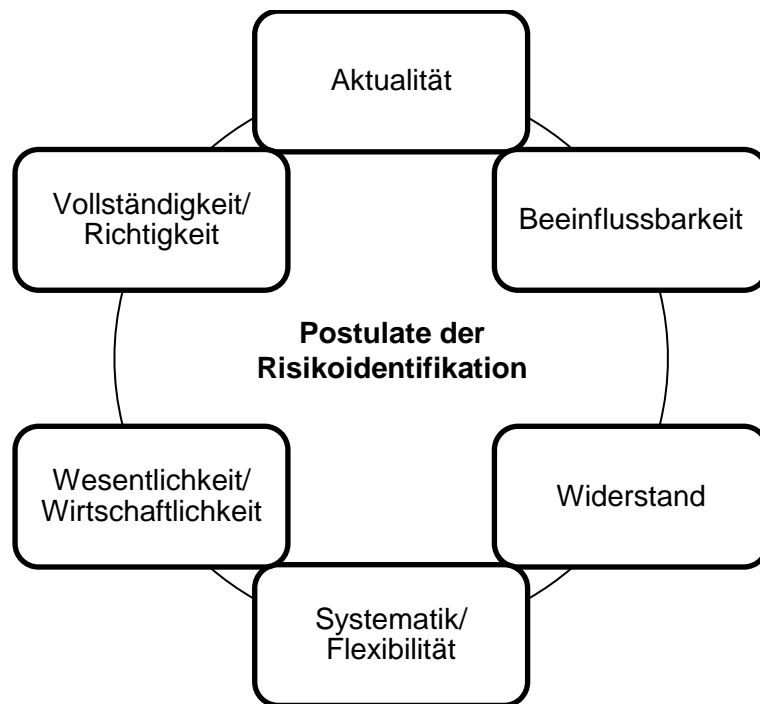


Abbildung 7: Postulate der Risikoidentifikation<sup>57</sup>

### 3.1.2 Risikoarten, Risikofelder und Risikoursachen

Um eine erfolgreiche Risikoidentifikation und quantitative Messung oder Bewertung durchführen zu können, muss man die Risiken und Risikokategorien genau voneinander abgrenzen können.<sup>58</sup> Nachdem es viele unterschiedliche Risiken und Unternehmen gibt, gibt es auch eine breite Zahl an Risikoarten- und Risikofeldermodelle.

<sup>56</sup> Vgl. Altenähr; Nguyen; Romeike (2009), S. 46ff; Diederichs (2011), S. 97ff.

<sup>57</sup> Diederichs (2010), S. 97.

<sup>58</sup> Vgl. Romeike (2003c), S. 167f.

Im ersten Modell der Risikokategorisierung werden die Risiken in die drei Hauptkategorien leistungswirtschaftliche Bereiche, finanzwirtschaftliche Bereiche und Corporate Governance und Management aufgeteilt. Zusätzlich kann es immer zu externen und internen Risiken kommen.<sup>59</sup> Interne Risiken kommen in Geschäftsabläufe innerhalb des Unternehmens vor. Meist entstehen sie aus fehlerhaften Entscheidungen und Handlungen auf Führungsebene, was wiederum bedeutet, dass sie direkt beeinflussbar sind. Im Gegensatz dazu sind externe Risiken nicht vom Unternehmen beeinflussbar und sind meist (makro-)ökonomischer, sozio-kultureller, technologischer, politisch-rechtlicher Herkunft. Sie können auch aus Naturereignissen und Katastrophen entstehen. Die Abbildung zeigt das erste Modell der Risikokategorisierung.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Romeike (2003), S. 168.

<sup>60</sup> Vgl. Diederichs (2010), S. 102ff.

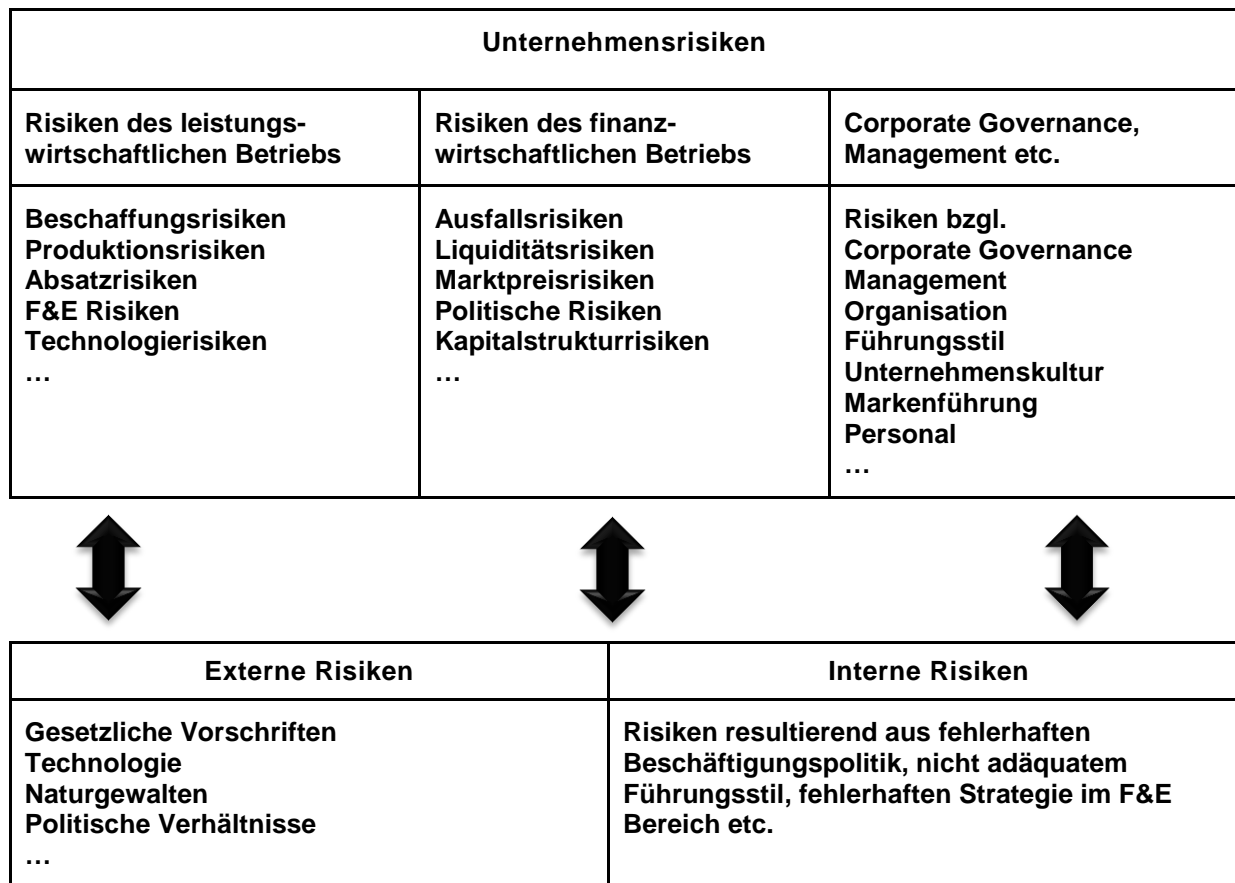


Abbildung 8: Modell 1 zur Risikokategorisierung<sup>61</sup>

Im zweiten Modell der Risikokategorisierung wird zwischen Finanzrisiken und operationelle Risiken unterschieden. Operationelle Risiken sind Risiken die durch menschliches Versagen, fehlerhafte Managementprozesse, Natur- und sonstige Katastrophen, Technologieversagen und Änderungen im externen Umfeld.<sup>62</sup> Die finanziellen Risiken werden nochmal in Marktrisiken und Gegenparteirisiko aufgeteilt. Während die operationellen Risiken in operative Risiken und strategische Risiken aufgliedert werden. Operative Risiken kommen an den Tag, wenn interne Verfahren, Menschen oder Systeme versagen oder unangemessen handeln. Strategische Risiken hingegen werden Risiken bezeichnet, bei denen sich Geschäftsstrategien nicht als die bestmöglichen erweisen. Grund dafür können falsche Entscheidungen bei Geschäftsfeldern oder beim Produktsortiment sein. Es

<sup>61</sup> Romeike (2003), S. 168.

<sup>62</sup> Vgl. Beeck; Kaiser (2000), S. 638.

folgt das zweite Modell der Risikokategorisierung mit Fokus auf finanzielle und operationelle Risiken.<sup>63</sup>

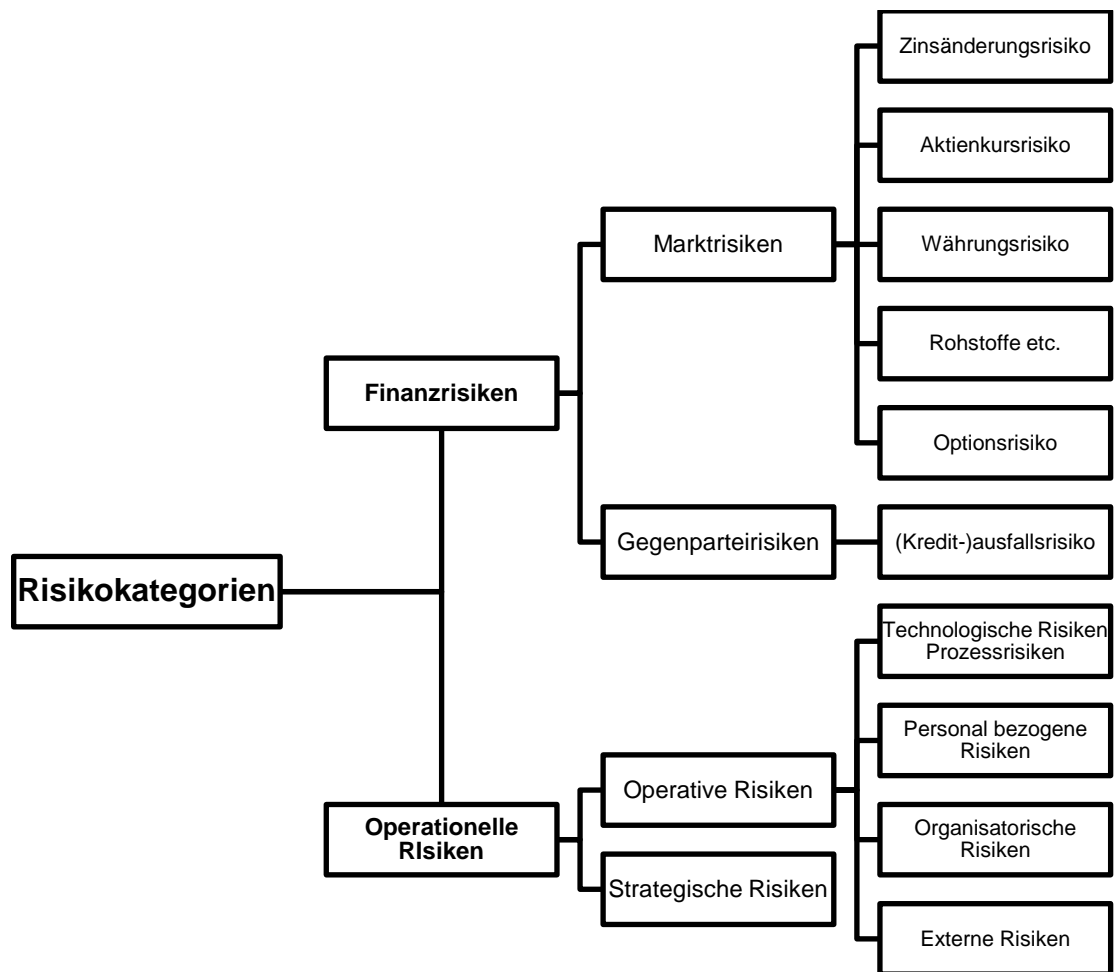


Abbildung 9: Modell 2 zur Risikokategorisierung<sup>64</sup>

In der nächsten Abbildung wird das dritte Modell vorgestellt. Hier werden die operativen Risiken noch weiter unterteilt.

<sup>63</sup> Vgl. Romeike (2003c), S. 169.

<sup>64</sup> Romeike (2003c), S. 169.



| Operative Risiken   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| Technologische Risiken/<br>Prozessrisiken   | Personal  | Organisation<br>Prozess   | Extern   |
| Anwendungs- und prozessbezogene Risiken (IT)<br>Projektbezogene Risiken (IT)<br>Infrastrukturelle Risiken<br>Datenrisiken<br>Modellrisiken<br>... | Kriminelle Handlungen<br>Human Capital<br>Nicht autorisierte Handlungen<br>Kulturrisiken<br>Fluktuationsrisiken<br>Streikrisiken<br>... | Aufbauorganisation<br>Ablauforganisation<br>Management<br>Compliance Risiken<br>... | FLEXA<br>Naturereignisse<br>Politische Ereignisse<br>Rechtliche Entwicklungen<br>Gesellschaftliche Veränderungen<br>Regulatorische Risiken<br>Risiken durch externe Dienstleister<br>Drittparteienrisiken<br>... |

Abbildung 10: Modell 3 zur Risikokategorisierung<sup>65</sup>

### 3.1.3 Methoden und Instrumente der Risikoidentifikation

Nachdem es sehr viele Methoden der Risikoidentifikation gibt und es den Rahmen der Arbeit sprengen würde, wenn alle erklärt werden würden, werden hier nur einige angeführt und einige sehr wichtige kurz erklärt.

Der Grund für die Vielzahl der Methoden ist, dass noch keine einzige Methode die Erfassung aller Risiken garantiert. Da es sinnvoll ist, so viele Risiken wie möglich zu erfassen, ist es auch sinnvolle mehrere Methoden der Risikoidentifikation nebeneinander zu verwenden.<sup>66</sup>

#### 3.1.3.1 Frühaufklärungssysteme zur Identifikation von Risikoquellen und Risikosignale

Frühaufklärungssysteme sind sehr wichtige Apparate der Risikoidentifikation, weil man bei vielen Risiken genug Zeit braucht, um sie bewältigen zu können. Die

<sup>65</sup> Romeike (2003c), S. 170.

<sup>66</sup> Vgl. Altenähr; Nguyen; Romeike (2009), S. 63.

Frühaufklärung befasst sich mit internen und externen Risiken aus den operativen und strategischen Handlungen. Man kann in der geschichtlichen Entwicklung der Frühaufklärungssysteme drei Generationen erkennen. Die erste Generation der Frühaufklärung ist die Frühwarnung. Das System besteht hier aus Kennzahlensystemen und darauf basierende Hochrechnungssysteme. Kennzahlen stellen in kompakter und vollständiger Form die wichtigsten Sachverhalte im Unternehmen dar. Die Frühwarnung ist ein rein operatives System der Frühaufklärung. Das heißt, dass man sich auf rein liquiditäts- und ergebnisorientierte Werte konzentriert. Die zweite Generation der Früherkennung orientiert sich an Indikatoren. Im Vergleich zur Frühwarnung werden hier auch externe Risiken wahrgenommen und möglichst schnell und genau nachvollziehbar dargestellt. Ziel ist es, Risiken, bevor sie sich auf die Unternehmensziele auswirken, in Form von Indikatoren zu erkennen. Das indikatororientierte Früherkennungssystem ist eine Mischform aus operativer und strategischer Frühaufklärung. Die strategische Frühaufklärung orientiert sich auf die Erfolgspotenziale des Unternehmens. Gleichzeitig bestimmt sie auch die dritte Generation der Frühaufklärungssysteme. Nachdem die grundsätzlich langfristig orientierte strategische Planung immer wichtiger wurde, bekam die strategische Frühaufklärung einen bedeutenderen Stellenwert. Es sollen schwache Signale mit der Hilfe eines „strategischen Radars“ so bald wie möglich erkannt werden.<sup>67</sup> „Der Begriff der schwachen Signale ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet: Unter schwachen Signalen sind schlecht definierte und scharf strukturierte Informationen aus dem Unternehmensfeld zu verstehen, die qualitative Hinweise auf Diskontinuität geben und sich i.d.R. in „weichem Wissen“ und intuitiven Urteilen niederschlagen. Sie lassen noch keine

---

<sup>67</sup> Vgl. Diederichs (2010), S. 124ff.

Aussage hinsichtlich Fortentwicklung, Eintrittszeitpunkt oder kurz- und langfristigen Konsequenzen zu.“<sup>68</sup> Unter „Strategischem Radar“ versteht man eine uneingeschränkte Suche nach allen relevanten Umweltentwicklungen. In der folgenden Abbildung werden alle 3 Generationen grafisch dargestellt.

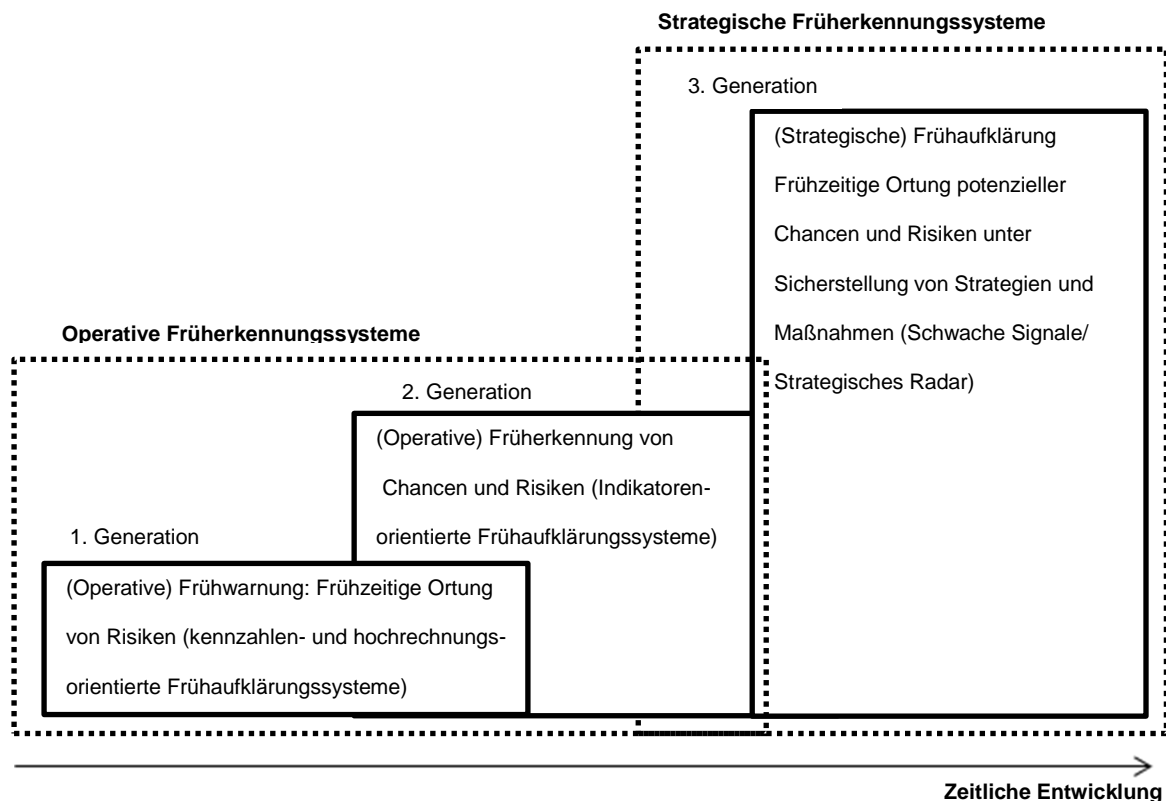


Abbildung 11: Generationen von Frühaufklärungssystemen<sup>69</sup>

### 3.1.3.2 Kollektionsmethoden

Kollektionsmethoden verwendet man hauptsächlich für die Erfassung von bereits bestehenden oder offensichtlichen Risiken. Unter diese Kategorie fallen Checklisten,

<sup>68</sup> Diederichs (2010), S. 131.

<sup>69</sup> Diederichs (2010), S. 125.

SWOT-Analysen, Self-Assessment, Risiko-Identifikations-Matrix (RIM), Interviews und Befragungen.<sup>70</sup>

Bei der SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats) werden Risikofaktoren nach Chancen und Risiken analysiert und mit den eigenen Stärken und Schwächen gegenübergestellt. Aus dem Resultat der Analyse kann der Ist-Zustand des Unternehmens abgelesen werden.<sup>71</sup>

#### 3.1.3.3 Analytische Methoden

Analytische Suchmethoden verwendet man vorwiegend um unbekannte, zukünftige Risikopotenziale zu entdecken. Hauptvertreter der Analytischen Suchmethoden sind der Fragenkatalog, das Morphologische Verfahren, Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA) und die Baumanalyse (FTA). Beim Morphologischen Verfahren soll ein Bezugssystem hergestellt werden, indem bestimmte Ordnungen und Strukturen dargestellt werden. Es wird vor allem bei der Beschreibung von Produkten, Tätigkeiten oder Leistungen verwendet. FMEA wird im Rahmen des Qualitätsmanagement eingesetzt um Schwachstellen und Fehler im System und bei Produkten festzustellen. Wohingegen die Fehlerbaumanalyse davon ausgeht, dass das ganze System gestört ist. Sie kommt hauptsächlich bei der Bewertung von Systemsicherheiten und bei der Suche nach Fehlern zum Einsatz.<sup>72</sup>

#### 3.1.3.4 Kreativitätsmethoden

Bei Kreativitätsmethoden wird das kreative und innovative Denken im Vordergrund gestellt. Es sollen neue Ideen und einfallsreiche Lösungen entdeckt werden. Das Brainstorming, das Brainwriting, die Delphi-Methode und die Synektik sind die

---

<sup>70</sup> Vgl. Romeike (2003c), S. 174.

<sup>71</sup> Vgl. Romeike (2003c), S. 175, Schmitz; Wehrheim (2006), S. 60f.

<sup>72</sup> Vgl. Romeike (2003c), S. 174ff.

wichtigsten Kreativitätsmethoden. Brainstorming ist eine in der Praxis häufig anzufindende Methode um neue Ideen zu finden. Jeder Beteiligte kann frei seine Gedanken preisgeben und es wird zusammen Lösungen und Ideen erarbeitet. Ähnlich funktioniert das Brainwriting. Hier werden Ideen in einer Gruppe erarbeitet und weitergedacht. Wichtig ist, dass die richtige Mischung bei der Zusammensetzung der Teilnehmer besteht. Eine Kombination aus Fachleuten und Laien gibt neue Perspektiven und mehr Möglichkeiten zur Entwicklung von Ideen. Das Verfahren der Synektik versucht offensichtlich nicht passende Elemente zusammenzuführen. Das Wort *Synektik* leitet sich von dem griechischen Wort *synechein* ab und bedeutet übersetzt *etwas in Verbindung bringen*. Auch durch diese Methode sollen neue Perspektiven gewonnen werden.<sup>73</sup> Bei der Delphi-Methode werden 50-100 Experten zu einem Prognosegebiet schriftlich befragt. Anschließend werden die Daten anonym ausgewertet und die Gesamtauswertung an die Experten zurückgegeben. Die Experten haben nun die Chance die einheitliche Meinung kritisch zu überprüfen und möglicherweise ihre Prognose zu ändern, neue Ideen zu entwickeln und Abweichungen vom Durchschnitt zu begründen. Das Ergebnis wird wieder ausgewertet und der Vorgang wiederholt sich, bis sich die Meinung der Experten stark aneinander angenähert hat.<sup>74</sup> Es folgt ein Überblick, über die verschiedenen Methoden der Risikoidentifikation:

---

<sup>73</sup> Vgl. Romeike (2003c), S. 177f.

<sup>74</sup> Vgl. Romeike (2003c), S. 178, Schneck (2010), S. 125.

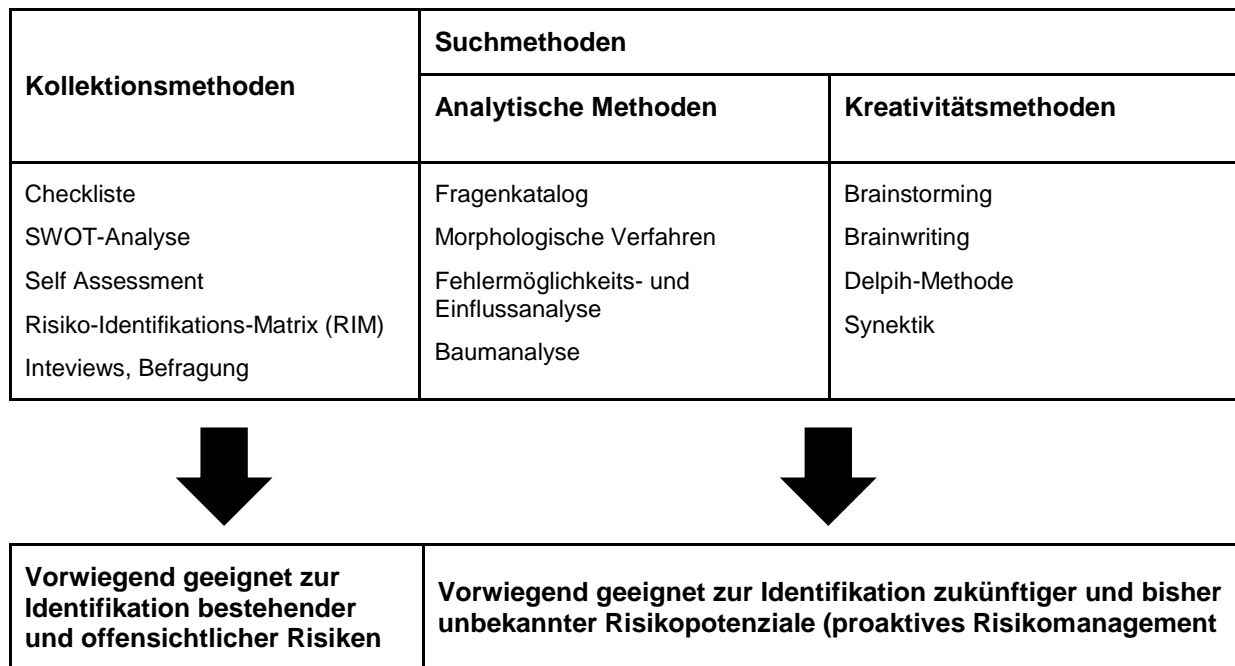


Abbildung 12: Methoden zur Risikoidentifikation<sup>75</sup>

### 3.2 Risikobewertung

Der zweite Prozessschritt des Risikomanagementprozesses ist die Risikobewertung (auch Risikobeurteilung). Sie schließt direkt an die Risikoidentifikation an. Nachdem alle Risiken identifiziert wurden, werden nun die Risiken bewertet und klassifiziert. Die Risikobeurteilung ist ein regelmäßiger Prozess und durch den ständigen Wandel des Umfelds und der Risiken in geregelten Abständen durchzuführen. Die Risikobewertung darf nicht unterschätzt werden, denn die falsche Bewertung von Risiken, kann drastische Folgen für das ganze Unternehmen haben.<sup>76</sup> Jedoch können manche Risiken nicht vollständig quantifiziert werden, weil dafür eine sinnvolle Datenbasis fehlt. Zusätzlich können manche Ereignisse nicht prognostiziert werden bzw. sind die Auswirkungen nur schwer oder gar nicht berechenbar.<sup>77</sup>

<sup>75</sup> Romeike (2003), S. 174.

<sup>76</sup> Vgl. Altenähr; Nguyen; Romeike (2009), S. 63ff, Diederichs (2010), S. 139ff, Kajüter (2012), S. 164ff, Romeike (2003d), S. 183ff, Schmitz; Wehrheim (2006), S. 81ff; Schneck (2010), S. 139ff.

<sup>77</sup> Vgl. Romeike (2003d), S. 196.

### **3.2.1 Ziele und Aufgaben der Risikobewertung**

Ziel der Risikobewertung ist es die durch die Risikoidentifizierung erkannten Risiken zu analysieren, zu quantifizieren und zu klassifizieren. Aufgabe ist es, die Gesamtheit der Risiken zu bewerten. Dementsprechend müssen zuerst alle Einzelrisiken beurteilt werden. Anschließend müssen die Gesamtrisiken des Unternehmens bewertet werden, um festzustellen wie gefährdet der Bestand des Unternehmens ist. Ein wichtiger Bestandteil der Risikobewertung ist die Risikoaggregation von Einzelrisiken. Hier werden die Risiken zusammengefasst und in Verbindung miteinander gesetzt um das Gesamtrisikoposition zu bestimmen.<sup>78</sup>

### **3.2.2 Methoden und Instrumente der Risikobewertung**

Um einen Überblick über die zahlreichen Bewertungsmethoden zu geben, folgt eine Abbildung der wichtigsten Methoden, in Top-Down und Bottom-Up Ansätze eingeteilt. Bei den Top-Down Ansätzen werden hauptsächlich die Folgen der Risiken begutachtet. Während bei der Bottom-Up Methoden die Risikoursachen den Ausgangspunkt der Betrachtung.

---

<sup>78</sup> Vgl. Diederichs (2010), S. 139f, Schneck (2010), S. 139ff.

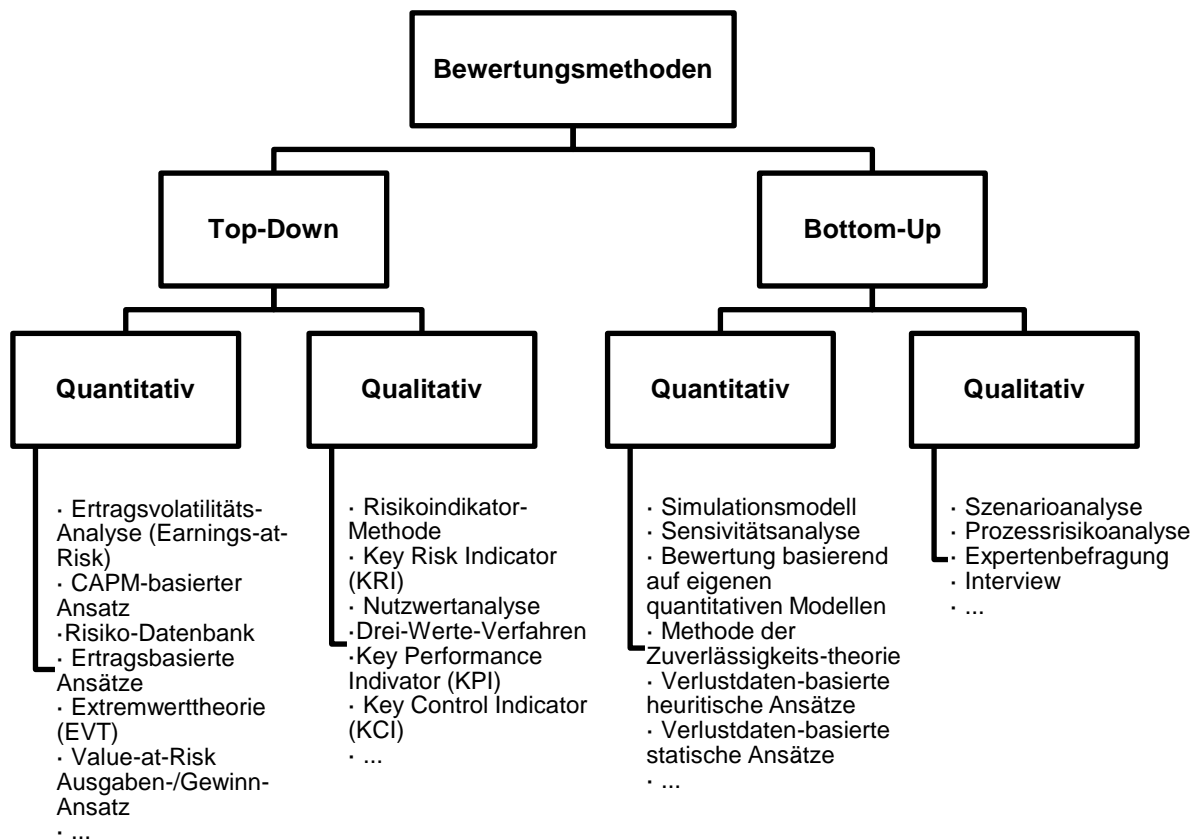


Abbildung 13: Quantifizierungsmethoden<sup>79</sup>

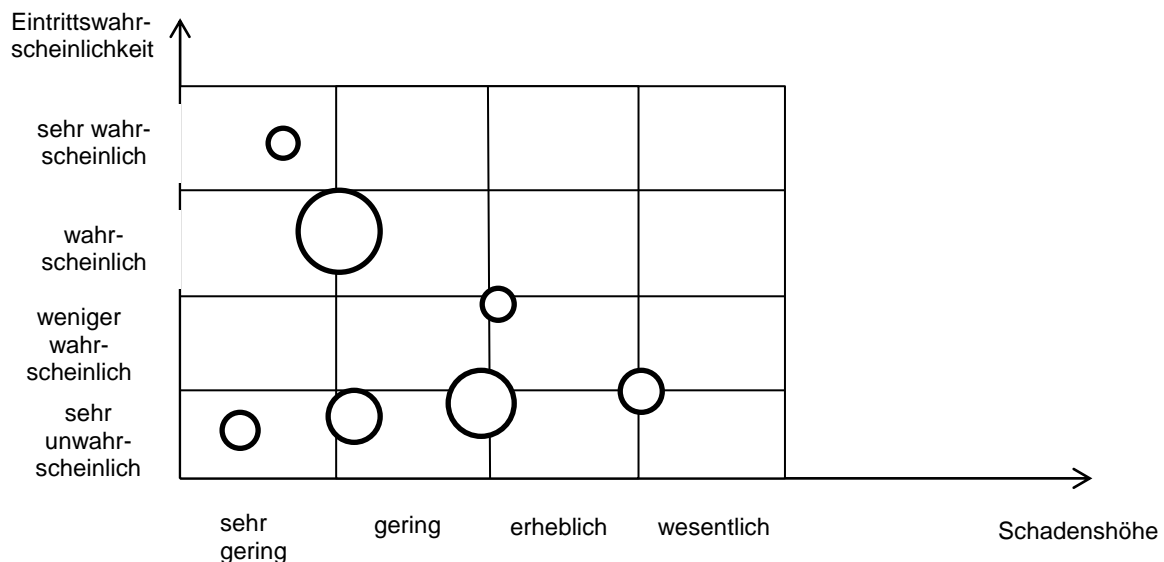
### 3.2.2.1 Eintrittswahrscheinlichkeit

Die einfachste Methode der Risikobewertung ist die Risikobeurteilung anhand von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß. Beide Parameter können sowohl quantitativ wie auch qualitativ gemessen werden. Die Eintrittswahrscheinlichkeit kann so zum Beispiel zwischen „sehr gering“ und „sehr hoch“ schwanken, jedoch kann sie auch mit Jahren angegeben werden. Das Spektrum des Schadensausmaßes reicht von „Bagatellrisiko“, bei dem der Eintritt des Risikos keine Auswirkung auf den Unternehmenswert hat, bis zum „Katastrophenrisiko“, bei dem die Existenz des Unternehmens gefährdet ist. Diese beiden Parameter können jetzt bei den verschiedenen Risiken zusammen geführt werden und zum Beispiel auf eine Risk-Map übertragen werden. Mit einer Risk-Map lässt sich einfach die Intensität und

<sup>79</sup> Romeike (2003d), S. 185.



Quantität des Risikos darstellen und Risiken lassen sich besser miteinander vergleichen. Das Problem bei der Ermittlung der Wahrscheinlichkeiten ist, dass sie von Natur aus sehr subjektiv gestaltet ist und somit leicht verzerrt wird.<sup>80</sup> In der folgenden Abbildung sieht man die Darstellung einer Risk-Map:



**Abbildung 14: Darstellung einer Risk-Map<sup>81</sup>**

### 3.2.2.2 Scoring-Modelle

Scoring-Modelle können in vielen Bereichen auf strategischer und operativer Ebene verwendet werden. Sie kommen oft zum Einsatz, wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen, bei denen mehrere Kriterien zu berücksichtigen sind. Es werden Kriterien und Ziele ermittelt, sodass sie mit Punkten gewichtet und in einen Kriterienkatalog aufgenommen werden können. Anschließend werden die Entscheidungsalternativen mit Hilfe des Kriterienkatalogs miteinander verglichen, wobei die Gewichtung zusätzlich einbezogen wird. Die Alternative mit dem höchsten Gesamtwert wird verwirklicht. Scoring-Modelle treten in Unternehmen oft bei Mitarbeiter- oder Lieferantenbeurteilungen auf. Außerdem lassen sich Risiken, wie

<sup>80</sup> Vgl. Diederichs (2010), S. 142ff, Romeike (2003d), S. 183f.

<sup>81</sup> Schmitz; Wehrheim (2006), S. 82.

zum Beispiel aus Investitionsentscheidungen, besser abschätzen. In Banken kommen Scoring-Modelle oft bei der Einschätzung des Debitorenrisikos zur Verwendung.<sup>82</sup>

### 3.2.2.3 Kennzahlensysteme und Balanced Scorecard

Betriebswirtschaftliche Kennzahlzahlen geben in kurzer und prägnanter Form die wichtigsten Sachverhalte in einem Unternehmen wieder. Kennzahlen können in absoluten Beträgen wie auch in relativen Verhältniszahlen dargestellt werden. Außerdem dienen Kennzahlen prinzipiell zur Darstellung dreier Vergleichsformen, nämlich der Zeit- und Entwicklungsvergleich, der Betriebs- und Branchenvergleich und der Soll-Ist-Vergleich.<sup>83</sup>

„Die Balanced Scorecard ist ein Managementsystem, das die oft recht allgemein formulierten Aussagen einer Unternehmensstrategie in eindeutig definierte Kennzahlen umwandelt und diesen jeweils angestrebten Sollwerte zuordnet.“<sup>84</sup> Falls die aktuellen Kennzahlen nicht mit den Sollwerten übereinstimmen, werden Maßnahmen vordefiniert um die Werte zu erreichen. Für jede Kennzahl gibt es einen eigenen Verantwortlichen, der die Lage immer im Auge haben sollte. Dieses Konzept fördert die konsequente Umsetzung. Die Balanced Scorecard wird meist in vier Bereiche unterteilt: Die Finanzperspektive, Markt- und Kundenperspektive, Prozessperspektive und Mitarbeiter- und Kompetenzperspektive.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. Diederichs (2010), S. 144ff.

<sup>83</sup> Vgl. Drebes (2011), S. 28ff; Schmitz; Wehrheim (2006), S. 61ff.

<sup>84</sup> Gleißner (2003), S. 302f.

<sup>85</sup> Vgl. Gleißner (2003), S. 302ff.

### 3.2.2.4 Value-at-Risk

Value-at-Risk (VaR) ist eine Methode zur Überwachung und Messung von Markt- und Zinsrisiken und wird am häufigsten im Finanzdienstleistungssektor angewendet. Ursprünglich entwickelte J.P. Morgan das erste Value-at-Risk Modell mit dem Namen *RiskMetrics*. Banken waren durch die große Anzahl an gesetzlichen Vorschriften, wie dem Kreditwesengesetz, gezwungen unterschiedlichste Risikomessverfahren zu entwickeln, wie auch das Value-at-Risk-Konzept.<sup>86</sup> Value-at-Risk wurde 1993 von Global Derivates Study Group empfohlen um Marktrisiken des derivaten Geschäftes zu messen und hat seitdem sehr an Popularität gewonnen. Unter derivaten Geschäften versteht man Geschäfte mit Swaps, Terminkontrakten und Optionen.<sup>87</sup>

„Der Value-at-Risk gibt auf der Marktwertebene einen Verlustbetrag in Euro an, der nach einer bestimmten Halterperiode (z.B. einem Tag) nur mit einer vorgegebenen geringen Wahrscheinlichkeit  $p$  (1 %; 5 %) <sup>88</sup> überschritten wird.“<sup>89</sup> „Wir sind zu  $X$  Prozent sicher, dass wir im Zeitraum  $T$  nicht mehr als  $V$  Dollar verlieren werden“.<sup>90</sup> Wobei  $X$  das Konfidenzniveau angibt,  $T$  den Zeithorizont und  $V$  den Value-at-Risk. Der Value-at-Risk bei normalverteilten Risikowerten wird in der nächsten Abbildung dargestellt.

---

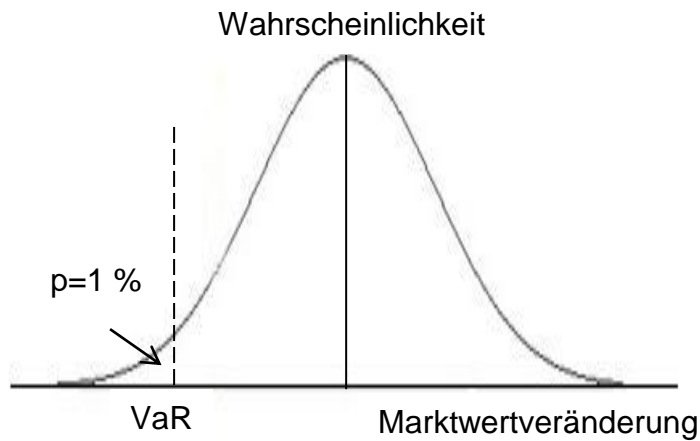
<sup>86</sup> Vgl. Altenähr; Nguyen; Romeike (2009), S. 106f; Diederichs (2011), S. 165ff; Hull (2011), S. 8; Romeike (2003d), S. 188ff.

<sup>87</sup> Johanning; Ernst (2000), S. 730.

<sup>88</sup> Anm. d. Verf.: Prozentsätze sind als Beispiel zu verstehen.

<sup>89</sup> Johanning; Rudolph (2000), S. 26.

<sup>90</sup> Hull (2011), S. 8.



**Abbildung 15: Dichtefunktion und Value-at-Risk bei normalverteilten Risikowerten<sup>91</sup>**

Zur Berechnung des Value-at-Risks können mehrere Varianten gewählt werden, je nachdem welche Risikoanalyse vorliegt. In der Praxis werden am häufigsten der Korrelationsansatz (Varianz-Kovarianz-Methode), die historische Simulation und die Monte-Carlo-Simulation angewendet.<sup>92</sup>

In der folgenden Abbildung sind die einzelnen Berechnungsmethoden des Value-at-Risk zu sehen.

<sup>91</sup> Johanning; Rudolph (2000), S. 27; Romeike (2003d), S. 188.

<sup>92</sup> Vgl. Johanning; Rudolph (2000), S. 27.

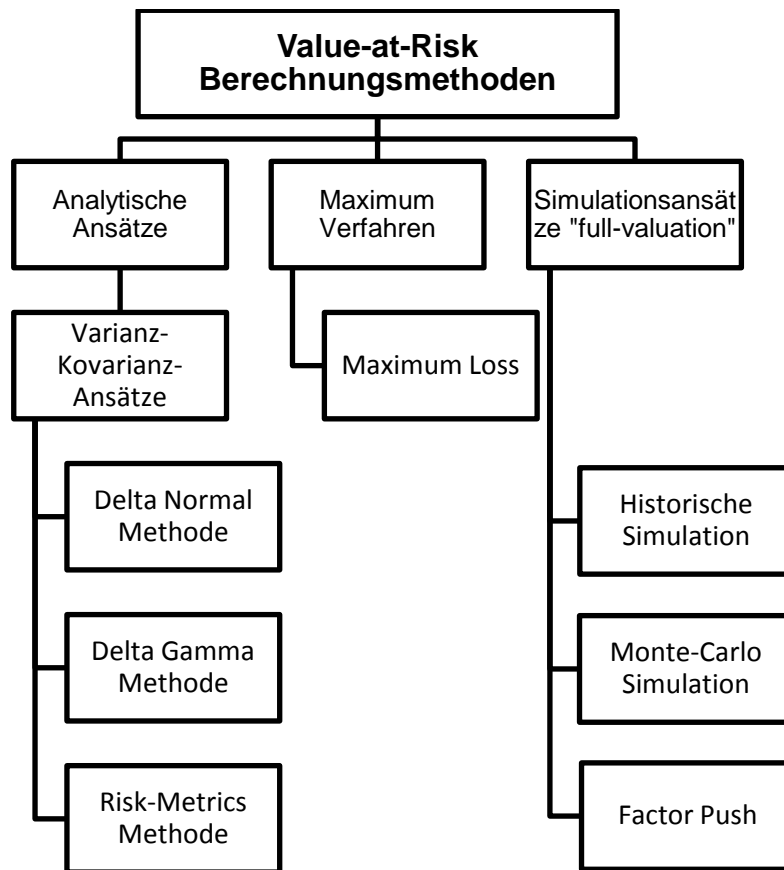


Abbildung 16: Berechnungsmethoden des Value-at-Risk<sup>93</sup>

### 3.2.2.5 Risikoaggregation

Bei der Risikoaggregation werden Einzelrisiken zusammengefasst um sich ein Gesamtrisiko auszurechnen. Jedoch wird in der Praxis oft nicht beachtet, dass das Gesamtrisiko nicht identisch mit der Summe der Einzelrisiken ist. Das ist durch die kompensatorischen bzw. kumulativen Effekte der Einzelrisiken zu erklären. Einzelrisiken können, wenn sie alleine auftreten, sehr unwichtig sein, jedoch können mehrere unwichtige Einzelrisiken ein bestandsgefährdendes Risiko sein. Um dieses Gesamtrisiko berechnen zu können, wurde die Methodik der Monte-Carlo Simulation erfunden. Wie im Roulette gibt es in der Simulation Zufallszahlen. Mit Hilfe dieser Zufallszahlen wird ein Geschäftsjahr simuliert. Die Zahlen werden theoretisch

<sup>93</sup> Romeike (2003d), S. 189.

ermittelt oder stammen aus früheren Jahren des Unternehmens. Am Ende des Vorgangs wird der Value-at-Risk ermittelt.<sup>94</sup>

### **3.3 Risikosteuerung**

Risikosteuerung ist der dritte Schritt in einem Risikomanagementprozess. Bei einer erfolgreichen Risikosteuerung wird die Gesamtrisikolage eines Unternehmens so beeinflusst, dass die Existenz des Unternehmens nicht gefährdet ist. Zusätzlich sollen alle wesentlichen negativen Auswirkungen auf die wirtschaftliche Lage vermieden werden. Im Rahmen der Risikosteuerung gibt es fünf Handlungsalternativen, die Vermeidung, die Verminderung, die Begrenzung, die Überwälzung und die Akzeptanz von Risiken.<sup>95</sup>

#### **3.3.1 Ziele und Aufgaben der Risikosteuerung**

„Gegenstand der Risikosteuerung ist die aktive Beeinflussung der im Rahmen von Risikoidentifikation und –beurteilung ermittelten und analysierten Risiken unter Berücksichtigung der individuellen Unternehmensstrategie.“<sup>96</sup> Es sollen Risikopotenziale unternehmerischer Aktivität durch die unterschiedlichen Strategien und Methoden verändert werden. Aufgabe der Risikosteuerung ist somit die Auswahl und Koordination eines zielgerichteten Programms von Maßnahmenbündeln. Die Steuerung der Risiken ist somit eine wichtige Aufgabe in zahlreichen Abteilungen eines Unternehmens.<sup>97</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. Romeike (2003d), S. 193ff.

<sup>95</sup> Vgl. Altenähr; Nguyen; Romeike (2009), S. 115ff; Diederichs (2010), S. 188ff; Kajüter (2012), S. 187ff; Romeike (2003e), S. 235ff; Romeike (2003f), S. 247ff, Schmitz; Wehrheim (2006), S. 95ff.

<sup>96</sup> Diederichs (2010), S. 188.

<sup>97</sup> Vgl. Altenähr; Nguyen; Romeike (2009), S. 115ff; Diederichs (2010), S. 188ff; Kajüter (2012), S. 187ff; Romeike (2003e), S. 235ff.

### **3.3.2 Methoden und Strategien der Risikosteuerung**

Die Steuerung von Risiken lässt sich grundsätzlich in aktive Steuerung und passive Steuerung unterteilen. Bei der aktiven Steuerung zielt man auf eine Steuerung der unternehmerischen Risikostrukturen ab. Unter die Kategorie fallen Risikovermeidung, Risikoverminderung und Risikobegrenzung. Die passive Risikosteuerung lässt hingegen die Strukturen unverändert und konzentriert sich auf die Risikovorsorge und die Milderung der bereits eingetretenen Konsequenzen. Hier sind die Risikoüberwälzung und Risikoakzeptanz anzuführen.<sup>98</sup> In der nächsten Abbildung kann man die Risikostrategiealternativen sehen:

---

<sup>98</sup> Vgl. Diederichs (2010), S. 188f.

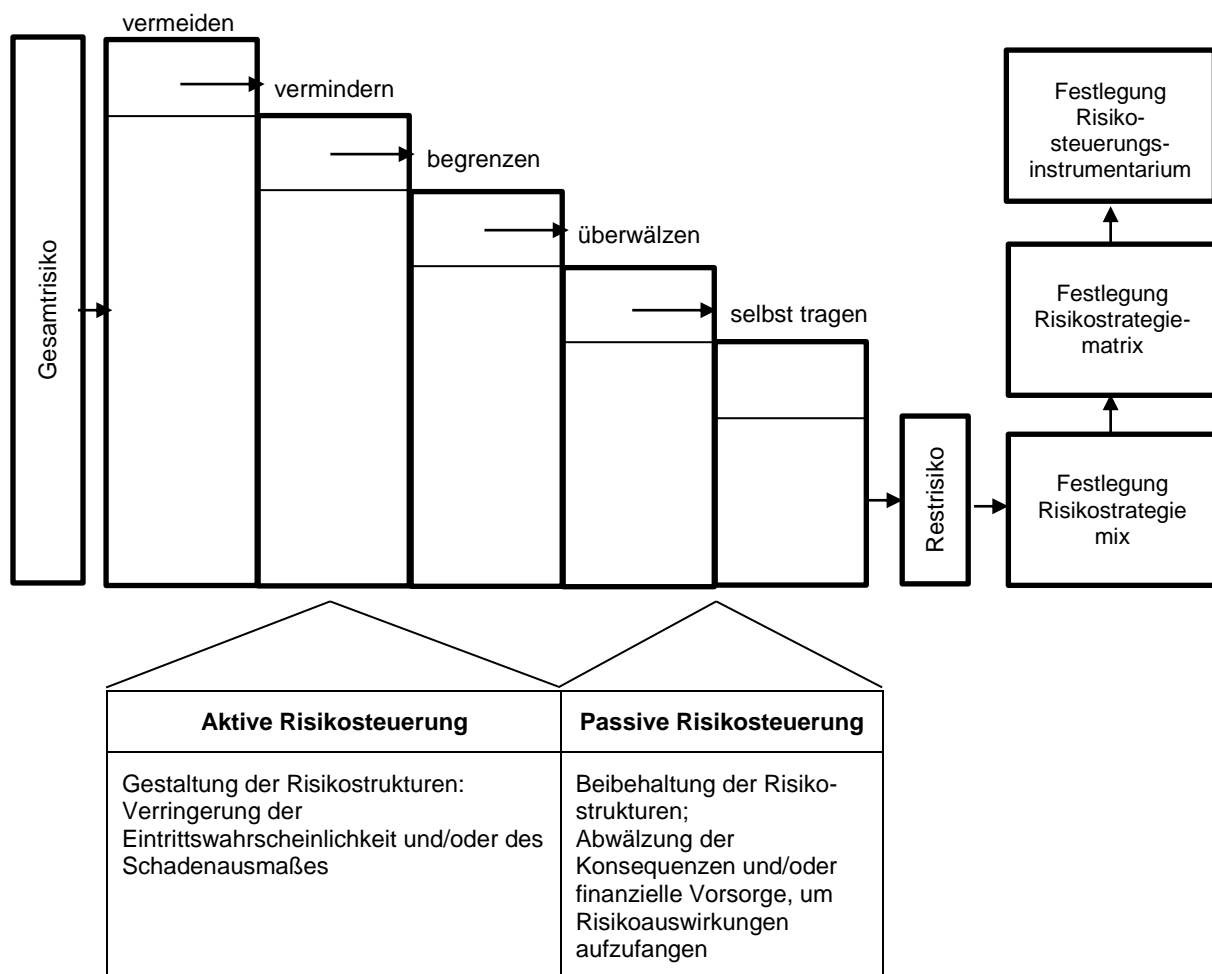


Abbildung 17: Risikosteuerungsstrategien<sup>99</sup>

### 3.3.2.1 Risikovermeidung

Unter der Vermeidung von Risiko versteht man den Verzicht von zu riskanten Geschäften. Wenn zum Beispiel ein Geschäft so gefährlich ist, dass es einen existenzbedrohenden Charakter aufweist und man auch nicht durch die anderen Strategiemethoden das Niveau auf ein akzeptables Maß senken kann, sollte das Geschäft vermieden werden. Da die Vermeidung noch vor dem Abschluss des Geschäftes erfolgt, wird die komplette Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. Schadenausmaß ausgeschaltet. Jedoch kann es zu einem Zwiespalt zwischen Unternehmensziele und Sicherheitsziele kommen. Durch die Vermeidung einiger

<sup>99</sup> Diederichs (2010), S. 189.



Risiken können auch die Chancen nicht wahrgenommen werden. Risikovermeidung kann auch eintreten, wenn man bestimmte Technologien nicht nutzen möchte.<sup>100</sup>

### 3.3.2.2 Risikoverminderung

Ziel der Risikoverminderung ist die Reduzierung von Risikopotenzialen auf ein akzeptables Maß. Das Ziel wird durch Senkung der Eintrittswahrscheinlichkeit (Schadensverhütung) oder durch die Verringerung des Schadensausmaßes (Schadensherabsetzung) erreicht. Im Vergleich zur Risikovermeidungen werden jedoch Risiken und somit auch Chancen eingegangen und nicht im Vorhinein völlig ausgeschlossen.<sup>101</sup> Unterformen der Risikoverminderung sind Risikoabwehr, Risikoaufteilung und Risikostreuung. Bei der Risikoabwehr wird versucht, bestehende Gefahren durch die Veränderung von technischen Verfahren oder Abläufen zu vermindern. Risikoaufteilung bedeutet, dass die Gefahrenpotenziale überbetrieblich oder innerbetrieblich auf verschiedene Betriebe oder Personen aufgeteilt werden. Unter Risikostreuung versteht man die Zusammenfassung verschiedener Risiken um einen Risikoausgleich zu erreichen.<sup>102</sup>

### 3.3.2.3 Risikobegrenzung

Der dritte Schritt der Risikosteuerung ist die Risikobegrenzung. Darunter fallen die Risikolimitierung und die im vorigen Punkt erwähnte Risikostreuung (auch Risikodiversifikation). Die Risikolimitierung wird meistens durch Managementvorgaben geregelt. Es dürfen nicht mehr Risiken eingegangen werden als erlaubt wurden.<sup>103</sup>

---

<sup>100</sup> Vgl. Diederichs (2010), S. 189f; Kajüter (2012), S. 188.

<sup>101</sup> Vgl. Diederichs (2010), S. 190; Kajüter (2012), S. 188.

<sup>102</sup> Vgl. Altenähr; Nguyen; Romeike (2009), S. 119ff.

<sup>103</sup> Vgl. Diederichs (2010), S. 191.

#### 3.3.2.4 Risikoüberwälzung

Risikoüberwälzung ist die vierte Stufe der Risikosteuerung. Bei der Risikoüberwälzung werden Risiken auf Dritte überwält. Das Risiko wird also nicht eliminiert, sondern wechselt den Risikoträger. Meistens wird das Risiko vertraglich auf Versicherungsunternehmen oder Vertragspartner abgegeben. Ein Fall von Überwälzung auf Vertragspartner wäre zum Beispiel Transport-, Liefer- und Beschaffungsrisiken auf Kunden oder Lieferanten zu übertragen. Während bei Grad der Risikoüberwälzung bei Versicherungsunternehmen von der Prämie und dem potenziellen Schadensausmaß abhängt, spielt die Verhandlungsmacht bei Vertragspartner eine entscheidende Rolle.<sup>104</sup>

#### 3.3.2.5 Risikoakzeptanz

Als letzte Stufe der Risikosteuerung ist die Risikoakzeptanz zu sehen. Hier werden Risiken bewusst eingegangen. Gründe dafür sind, dass trotz Vermeidung, Verminderung, Begrenzung und Überwälzung ein bestimmtes Restrisiko übrig bleibt und dieses selbst zu tragen ist. Die Akzeptanz bietet sich vor allem bei den Kerngeschäften mit geringer Tragfähigkeit des Unternehmens an. Ein anderer Grund wäre, wenn die Absicherung einen unverhältnismäßigen Aufwand bereiten würde. Wichtig ist, dass hier die Risikotragfähigkeit stimmt, also genug Risikodeckungsmassen vorliegen.<sup>105</sup>

#### 3.3.2.6 Risikosteuerungsinstrumente

Das Spektrum der Risikosteuerungsinstrumente ist sehr weitreichend. Es gibt ebenfalls keine eindeutige Einteilung der Instrumente, weil viele Instrumente für

---

<sup>104</sup> Vgl. Altenähr; Nguyen; Romeike (2009), S. 122ff; Diederichs (2010), S. 192f; Kajüter (2012), S. 188f.

<sup>105</sup> Vgl. Altenähr; Nguyen; Romeike (2009), S. 126; Diederichs (2010), S. 193f; Kajüter (2012), S. 189.

mehrere Steuerungsschritte verwendet werden können.<sup>106</sup> In der folgenden Abbildung sind einige Risikosteuerungsinstrumente abgebildet, wobei die Kategorisierung nur als Orientierungshilfe dienen soll:

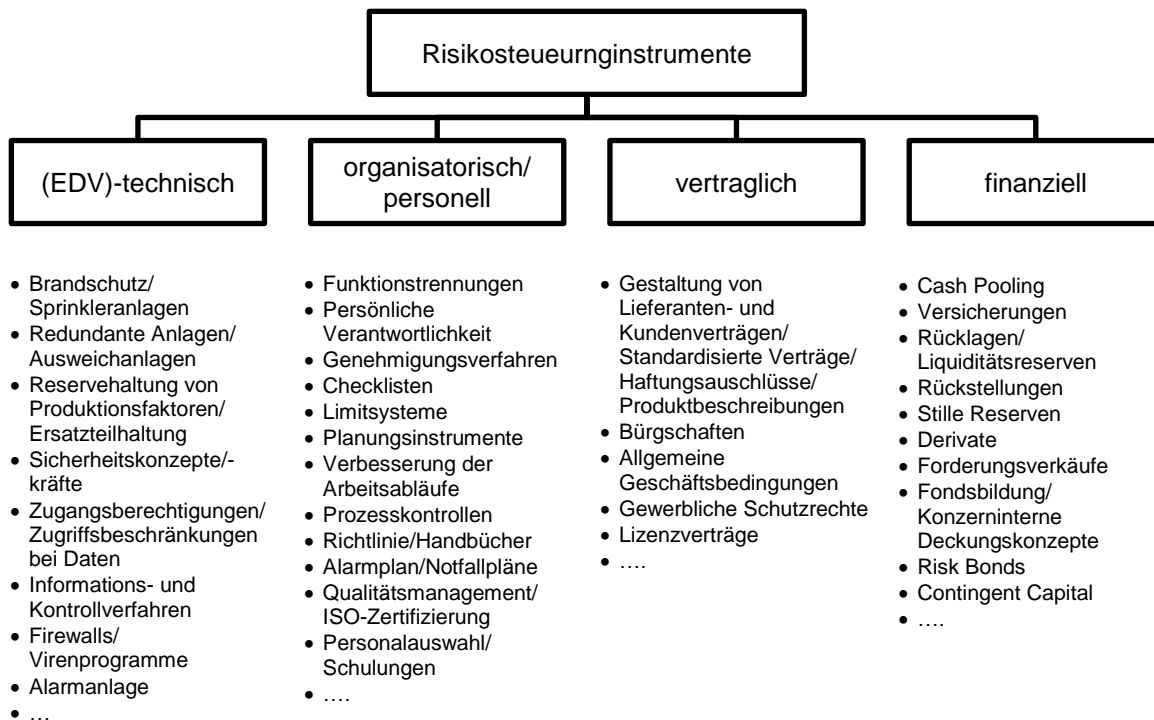


Abbildung 18: Beispielhafte Kategorisierung von Risikosteuerungsinstrumenten<sup>107</sup>

### 3.4 Risikokontrolle

Die Risikokontrolle stellt die letzte Stufe in dem Risikomanagementprozess dar. Sie dient zur Überprüfung der getroffenen risikopolitischen Maßnahmen und der Erkennung von Abweichungen. In dem Fall müssen Korrekturmaßnahmen sofort eingeleitet werden (Steuerungsfunktion). Außerdem ist die Risikokontrolle dabei behilflich, wertvolles Wissen zu erhalten und für die Zukunft eine bessere Informationsgrundlage zu haben (Lernfunktion).<sup>108</sup>

<sup>106</sup> Vgl. Diederichs (2010), S. 197ff.

<sup>107</sup> Diederichs (2010), S. 200.

<sup>108</sup> Vgl. Kajüter (2012), S. 196ff.

### **3.4.1 Aufgaben der Risikokontrolle**

Aufgaben der Risikokontrolle lassen sich wie folgt zusammenfassen:<sup>109</sup>

- die kontinuierliche Kontrolle der Wirksamkeit der Risikosteuerung,
- die kontinuierliche Kontrolle, ob notwendige Maßnahmen der Risikoreduzierung und Risikosteuerung ergriffen wurden,
- die Überwachung, ob Risikoveränderungen und neue Risiken kontinuierlich erfasst werden,
- die Auswertung und Berichterstattung der tatsächlichen Risikoverläufe,
- informatives und rechtzeitiges Berichtswesen (Reporting),
- die regelmäßige Überprüfung der Methoden der Risikobewertung,
- die Überwachung der Ergebnisse aus dem Risikomanagement-Prozess.

### **3.4.2 Interne Revision**

Die interne Revision ist eine prozessunabhängige Instanz und überprüft, ob im Unternehmen alle gesetzlichen und unternehmensinterne Vorschriften eingehalten werden. Außerdem ist sie dafür verantwortlich, dass auch alle getroffenen Maßnahmen ausgeführt werden. Die interne Revision ist direkt der Unternehmensführung unterstellt und übernimmt somit zumindest einen Teil der Überwachungsaufgabe. Jedoch ist sie nicht dafür verantwortlich. Die Prüfung des Risikomanagements ist nur ein Teilaufgabenbereich der internen Revision. Weitere Aufgaben sind die Prüfungen im Bereich Finanz- und Rechnungswesen, Prüfungen im organisatorischen Bereich, Prüfungen der Managementleistungen und Beratung

---

<sup>109</sup> Altenähr; Nguyen; Romeike (2009), S. 132.

und Begutachtung sowie Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen. Die interne Revision ist seit Einführung des KonTraG verpflichtend.<sup>110</sup>

### **3.4.3 Berichtswesen**

Das Berichtswesen übernimmt die vom KonTraG vorgeschriebene Dokumentation aller Risikomaßnahmen und Risikoschritte. Es sollte zu jedem Geschäftsbereich Einzelberichte geben. Diese Einzelberichte müssen dann zu einem Gesamtrisikobericht zusammengeführt werden und dem Vorstand, dem Aufsichtsrat und der internen Revision übergeben werden. Zusätzlich hat auch der Wirtschaftsprüfer laut § 317 Abs. 4 HBG Zugriff auf den Gesamtrisikobericht. Außerdem wäre es ratsam ein unternehmensinternes Risikohandbuch zu verfassen, indem alle Risikorichtlinien aufgenommen werden. Dadurch ist das Risikomanagement nicht mehr personenabhängig und ständig funktionsfähig.<sup>111</sup>

## **4 Zusammenfassung/Ausblick**

Nachdem die Zahl der Unternehmensinsolvenzen die letzten Jahre stetig gestiegen sind, muss das Risikobewusstsein in Unternehmen überdacht werden. Ausschlaggebend dafür sind die mangelhaften Kontroll- und Überwachungsmechanismen in den Unternehmen. Zusätzlich sind eine laufende Kenntnis und Steuerung der Risikopotenziale wichtig. Außerdem müssen durch die gesetzlichen Verpflichtungen diese Potenziale kontinuierlich beobachtet werden und es muss ein Risikofrüherkennungs- und Risikoüberwachungssystem im Unternehmen vorhanden sein. Nachdem jedoch das bewusste und kontrollierte Eingehen von Risiken die Voraussetzung sind die Unternehmensziele zu erreichen

---

<sup>110</sup> Vgl. Altenähr; Nguyen; Romeike (2009), S. 39; Diederichs (2010), S. 224ff.

<sup>111</sup> Vgl. Altenähr; Nguyen; Romeike (2009), S. 133ff.

und einen erfolgreichen Betrieb zu führen, ist es problematisch ein sehr striktes Risikomanagement oder gesetzliche Einschränkungen zu haben.<sup>112</sup>

Die Arbeit befasst sich mit dem geschichtlichen Ursprung des Risikobegriffs und den Entwicklungen des Risikomanagements. Es wurde auf die Ziele, Aufgaben und Begriffs des Risikomanagements eingegangen um anschließend die rechtlichen Bestimmungen erklären zu können. Im Rahmen der gesetzlichen Richtlinien wurde das KonTraG, Corporate-Governance, Basel I und Basel II sowie MaRisk und Solvency II erklärt. Des Weiteren wird auf die Begriffe Risikowahrnehmung und Risikokommunikation eingegangen.

Im Rahmen der Erklärung des Risikomanagementprozesses wurden die vier Prozessschritte genau erklärt. Bei der Risikoidentifikation wurden die Ziele und Aufgaben erklärt um anschließend auf die Risikoarten und Risikoursachen eingehen zu können. Darauf folgt eine Beschreibung der wichtigsten Methoden und Instrumente der Risikoidentifikation. Besonders vorgehoben werden hier Frühaufklärungssysteme, Kollektionsmethoden wie die SWOT-Analyse, Analytische Methoden und der Kreativitätsmethoden wie zum Beispiel dem Brainwriting und der Delphi-Methode. Bei der Risikobewertung wurden wieder die Ziele und Analysen begutachtet um anschließend die verschiedenen Methoden nach Bottom-Up und Top-Down kategorisiert bildlich darstellen zu können. Im Anschluss werden die wichtigsten Methoden vorgestellt. Im dritten Schritt des Risikomanagementprozess wurde die Risikosteuerung vorgestellt. Nachdem die Ziele und Aufgaben beschrieben wurden, wurden die fünf Strategien der Risikosteuerung zuerst bildlich dargestellt und dann erklärt. Im Abschluss des Punktes wurden noch zahlreiche Steuerungsinstrumente in einer Abbildung vorgestellt. Am Ende wurden noch die

---

<sup>112</sup> Vgl. Diederichs (2011), S. 265f.

Aufgaben des letzten Prozessschrittes, der Risikokontrolle, angeführt. Außerdem wurden noch die wichtigsten Punkte der internen Revision und des gesetzlich vorgeschriebenen Berichtswesen präsentiert.

Im Abschluss soll noch ein Blick in die Zukunft gewagt werden. Insbesondere die bevorstehende Einführung Basel III wird in den nächsten Monaten ein großes Thema werden. Die wichtigsten Punkte von Basel III sind:<sup>113</sup>

- Die Eigenkapitalgrenze soll steigen. Außerdem soll auch das harte Kernkapital steigen. Unter hartem Kernkapital versteht man einbezahltes Kapital und Rücklagen.
- Banken sollen zukünftig in guten Zeiten zusätzliche Kapitalpolster aufbauen.
- Durch antizyklische Kapitalpuffern soll ein zu rasches Kreditwachstum verhindert werden.
- Es sollen zusätzliche Liquiditätsvorschriften und –bestimmungen eingeführt werden um die Liquiditätssituation zu verbessern.

---

<sup>113</sup> Pangl (2011).

## 5 Literaturverzeichnis

**Allenspach**, Marco (2006): Beratung in integriertem Risiko-Management – Wurzeln, Formeln und kritische Erfolgsfaktoren. St. Gallen, I VW HSG

(Schriftenreihe, Band 47)

**Altenähr**, Volker; **Nguyen**, Tristan; **Romeike**, Frank (2009): Risikomanagement kompakt. Karlsruhe, Verlag Versicherungswirtschaft GmbH.

**Beeck**, Helmut; **Kaiser**, Thomas (2000): Quantifizierung von Operational Risk mit Value-at-Risk, in: Lutz Johanning; Bernd Rudolph (Hrsg.): Handbuch Risikomanagement, Band 1 Risikomanagement für Markt-, Kredit- und operative Risiken. S. 633-654. Bad Soden, Uhlenbruch Verlag.

**Diederichs**, Marc (2010): Risikomanagement und Risikocontrolling. Risikocontrolling – ein integrierter Bestandteil einer modernen Risikomanagement-Konzeption. München, Verlag Franz Vahlen GmbH.

**Drebes**, Jürgen (2011): Veränderung des Risikos durch Unternehmensdiversifikation. Eine Analyse empirischer Forschungsergebnisse. Hamburg, Verlag Dr. Kovač.

**Gleißner**, Werner (2011): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen. München, Verlag Franz Vahlen GmbH.

**Gleißner**, Werner (2003): Balanced Scorecard und Risikomanagement als Bausteine eines integrierten Managementsystems, in: Frank Romeike; Robert Finke (Hrsg.): Erfolgsfaktor Risiko-Management. Chancen für Industrie und Handel. Methoden, Beispiele, Checklisten. S. 301-313. Wiesbaden, Gabler Verlag.

**Grüll**, Werner; **Schaur**, Erwin; **Huber**, Wolfgang; **Döberl**, Karl; **Freilinger**, Christian (2004): Betriebswirtschaft V. Linz, Trauner Schulbuch Verlag.



**Haller**, Matthias (2009): Überblickspapier zu Risiko-Kommunikation. 22 S. St. Gallen, Universität, Institut für Versicherungswissenschaft, Überblickspapier.

**Holzheu**, Franz (1987): Gesellschaft und Unsicherheit. Karlsruhe, Verlag Versicherungswissenschaften e.V.

**Holzheu**, Franz (1993): Institutionalisierte Risikowahrnehmung. Eine ökonomische Perspektive, in: Bayerischen Rück (Hrsg.): Risiko ist ein Konstrukt, Wahrnehmungen zur Risikowahrnehmung. S 263-292. München, Knesebeck GmbH & Co Verlags KG.

**Holzheu**, Franz; **Wiedemann**, Peter M. (1993): Perspektiven der Risikowahrnehmung, in: Bayerischen Rück (Hrsg.): Risiko ist ein Konstrukt, Wahrnehmungen zur Risikowahrnehmung. S. 9-20. München, Knesebeck GmbH & Co Verlags KG.

**Hull**, John (2011): Risikomanagement. Banken, Versicherungen und andere Finanzinstitutionen. München, Person Studium.

**Johanning**, Lutz; **Rudolph**, Bernd (2000): Entwicklungslinien im Risikomanagement, in: Lutz Johanning; Bernd Rudolph (Hrsg.): Handbuch Risikomanagement, Band 1 Risikomanagement für Markt-, Kredit- und operative Risiken. S. 1552. Bad Soden, Uhlenbruch Verlag.

**Johanning**, Lutz; **Ernst**, Franziska (2000): Modellrisiko bei der Value-at-Risk-Berechnung für DAX-Optionen, in: Lutz Johanning; Bernd Rudolph (Hrsg.): Handbuch Risikomanagement, Band 2 Risikomanagement in Banken, Asset Management-Gesellschaften, Versicherungs- und Industrieunternehmen. S. 729-753. Bad Soden, Uhlenbruch Verlag.

**Kajüter**, Peter (2012): Risikomanagement im Konzern, eine empirische Analyse börsennotierter Aktienkonzerne. München, Verlag Franz Vahlen GmbH.

**Pangl**, Andreas: Basel III - Die Umsetzung von Basel III in Europa geht in die Endphase.

[http://www.raiffeisenblatt.at/eBusiness/rai\\_template1/121810312645017022-121809748930559302\\_634134742433495613-774182146246896906-NA-1-NA.html](http://www.raiffeisenblatt.at/eBusiness/rai_template1/121810312645017022-121809748930559302_634134742433495613-774182146246896906-NA-1-NA.html),

aufgerufen am 05.06.2012.

**Romeike**, Frank (2003a): Grundlagen des Risikomanagements – Gesetzliche Grundlagen, Einordnung und Trends. in: Frank Romeike; Robert Finke (Hrsg.): Erfolgsfaktor Risiko-Management. Chancen für Industrie und Handel. Methoden, Beispiele, Checklisten. S. 65-83. Wiesbaden, Gabler Verlag.

**Romeike**, Frank (2003b): Der Risk Management-Prozess in der Praxis – Die Prozessstufen der Risikoanalyse. Der Prozess des strategischen und operativen Risikomanagements. in: Frank Romeike; Robert Finke (Hrsg.): Erfolgsfaktor Risiko-Management. Chancen für Industrie und Handel. Methoden, Beispiele, Checklisten. S. 147-163. Wiesbaden, Gabler Verlag.

**Romeike**, Frank (2003c): Der Risk Management-Prozess in der Praxis – Die Prozessstufen der Risikoanalyse. Risikoidentifikation und Risikokategorien, in: Frank Romeike; Robert Finke (Hrsg.): Erfolgsfaktor Risiko-Management. Chancen für Industrie und Handel. Methoden, Beispiele, Checklisten. S. 165-181. Wiesbaden, Gabler Verlag.

**Romeike**, Frank (2003d): Der Risk Management-Prozess in der Praxis – Die Prozessstufen der Risikoanalyse. Bewertung und Aggregation von Risiken, in: Frank Romeike; Robert Finke (Hrsg.): Erfolgsfaktor Risiko-Management. Chancen für Industrie und Handel. Methoden, Beispiele, Checklisten. S. 183-197. Wiesbaden, Gabler Verlag.

**Romeike**, Frank (2003e): Der Risk Management-Prozess in der Praxis – Risiken aktiv steuern, bewältigen und selbst tragen. Der Prozess der Risikosteuerung und –kontrolle; in: Frank Romeike; Robert Finke (Hrsg.): Erfolgsfaktor Risiko-Management. Chancen für Industrie und Handel. Methoden, Beispiele, Checklisten. S. 235-245. Wiesbaden, Gabler Verlag.

**Romeike**, Frank (2003f): Der Risk Management-Prozess in der Praxis – Risiken aktiv steuern, bewältigen und selbst tragen. Traditionelle; in: Frank Romeike; Robert Finke (Hrsg.): Erfolgsfaktor Risiko-Management. Chancen für Industrie und Handel. Methoden, Beispiele, Checklisten. S. 247-271. Wiesbaden, Gabler Verlag.

**Schmitz**, Thorsten; **Wehrheim**, Michael (2006): Risikomanagement. Stuttgart, W. Kohlhammer GmbH.

**Schneck**, Ottmar (2010): Risikomanagement: Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele. Weinheim, Wiley VCH Verlag & Co.

**Statistisches Bundesamt**: Insolvenzen.

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/Insolvenzen/Tabellen/UnternehmenSchuldner.html>, aufgerufen am 24.05.2012.

**Wirtschaftskammer Österreich**: Unternehmensinsolvenzen 2000-2010.

[http://wko.at/statistik/wgraf/2011\\_02\\_Unternehmensinsolvenzen\\_2000-2010.pdf](http://wko.at/statistik/wgraf/2011_02_Unternehmensinsolvenzen_2000-2010.pdf), aufgerufen am 13.05.2012.

**Zeitler**, Franz-Christoph (2000): Risikomanagement für Kreditwirtschaft und Finanzmärkte, in: Lutz Johanning; Bernd Rudolph (Hrsg.): Band 1 Risikomanagement für Markt-, Kredit- und operative Risiken. S. 5-14. Bad Soden, Uhlenbruch Verlag.

## **6 Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Wien, den 08. Juni 2012

Patrick Schuster